森永製菓株式会社
〒105-8309 東京都港区芝浦1-13-16
URL https://www.morinaga.co.jp/

お問い合わせ先

サステナブル経営推進部
TEL 03-3456-4351

UD FONT
見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。

おいしく　たのしく　すこやかに

INTEGRATED REPORT 2024

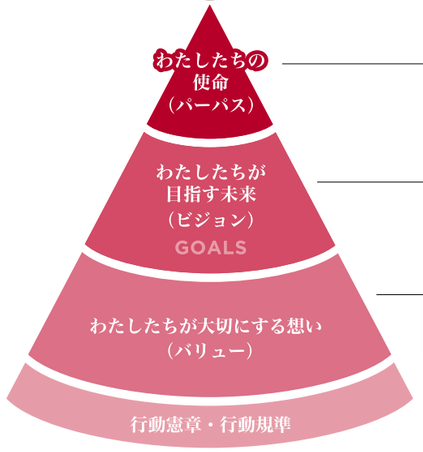
森永製菓グループ 統合報告書
2024年3月期

森永製菓グループ

企業理念

コーポレートメッセージ

おいしく たのしく すこやかに



森永製菓グループは、
世代を超えて愛されるすこやかな食を創造し続け、
世界の人々の笑顔を未来につなぎます

- **Good quality** …… 誠実な姿勢で高品質を追求
- **Only-one value** …… 新たな価値と感動を創造
- **Act globally** …… 活動の舞台と可能性を拡大
- **Link together** …… ステークホルダーとの信頼関係を強化
- **Sustainable society** …… 持続可能な社会に貢献

利他の精神

お客様第一主義であること
パイオニアであること
不撓不屈の精神を持つこと
人の繋がりを大切にすること
企業と社会の課題を一致させること

森永製菓グループの企業理念は、
「使命、目指す未来、大切にする想い」で構成されています。
社会に対してどのように貢献していくのかを表明した「わたしたちの使命」、
将来に向けてこうありたい、と考える5つの姿を表現した「わたしたちが目指す未来」、
そして、創業から120年を超える歴史の中ではぐくみ、
これからも揺るぎない信念としていく「わたしたちが大切にする想い」。
この企業理念を一言で表したものが、
「コーポレートメッセージ」
“おいしく、たのしく、すこやかに”です。

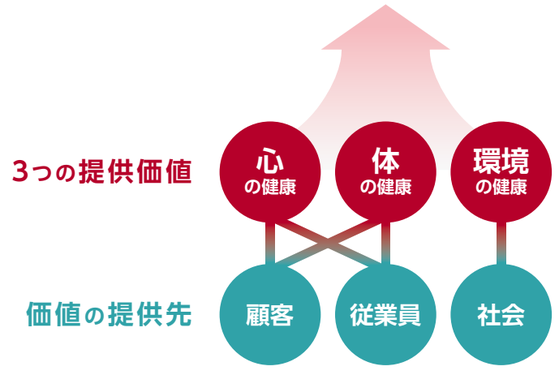
おいしく　たのしく　すこやかに

新しい中期経営計画の始動に合わせて、ビジュアル・アイデンティティを刷新しました。
3つのラインは、エンゼルマークの羽をイメージするとともに、
コーポレートメッセージである“おいしく、たのしく、すこやかに” を表現しています。

2030ビジョン

森永製菓グループは、2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わります

120年の歴史の中で培った信頼と技術を進化させ
世界のあらゆる世代のウェルネスライフをサポートしていきます



当社グループでは“ウェルネス”を「いきいきとした心・体・環境を基盤として、豊かで輝く人生を追求・実現している状態」と定義し、顧客・従業員・社会の3つの価値提供先に、「心の健康」「体の健康」「環境の健康」の3つの価値を創出することで、当社グループの持続的成長を実現します。

Contents

イントロダクション
01 企業理念・2030ビジョン・目次
03 At a Glance
05 森永製菓グループの歴史
07 財務・非財務ハイライト

価値創造ビジョン
09 トップメッセージ
15 サステナブル経営の推進
17 森永製菓グループのマテリアリティ
19 価値創造プロセス
21 【特集】新本社始動

価値創造戦略
23 2030経営計画
25 2024中期経営計画
31 最高財務責任者メッセージ
37 【特集】グローバルな事業成長に向けて
41 in事業
43 冷菓事業
45 通販事業
47 米国事業
49 菓子食品事業
51 人事戦略
57 R&D戦略
59 DX戦略
60 【特集】新たな市場創造に向けて
61 持続可能なバリューチェーン
63 地球環境の保全
65 ーTCFD・TNFD対応(気候変動・自然資本・生物多様性)
67 人権への取り組み

ガバナンス
69 社外取締役×取締役常務執行役員 座談会
73 コーポレート・ガバナンス
81 コンプライアンス・リスクマネジメント
83 役員一覧
85 11年間財務・非財務サマリー
87 企業情報／株式情報／第三者保証

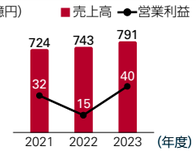
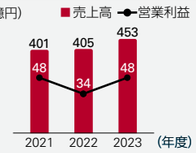
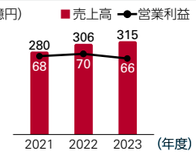
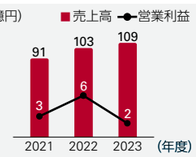
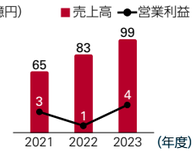
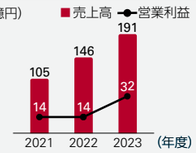
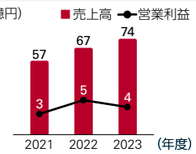
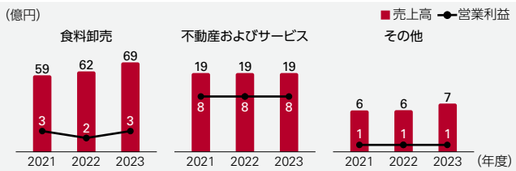
将来情報に関する注意事項

この報告書は、当社グループの計画・戦略・業績等に関する将来の見通しを含んでいます。この見通しは、現在入手可能な情報から得られた判断に基づいています。したがって、実際の業績は、様々なリスクや不確実性の影響を受けるものであり、これらの見通しとは大きく異なる結果となることがあることをご承知おきください。将来の見通しに影響を与えうる要素には、当社グループの事業領域を取り巻く経済環境・競争圧力・関連する法規・商品の開発状況の変化・為替レートの変動等があります。ただし、見通しに影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。なお、2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号2020年3月）等を適用しており、当該会計基準等に基づいた金額、指標を記載しています。

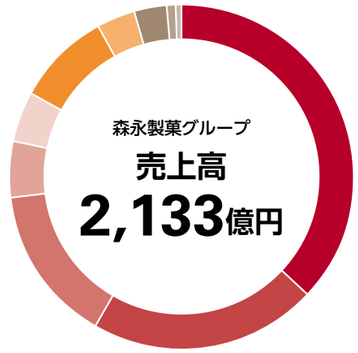
At a Glance

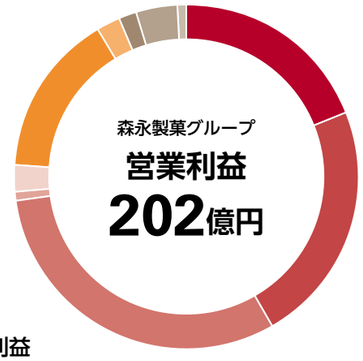
森永製菓グループは、国内においては、菓子食品事業、冷菓事業、in 事業、通販事業、
海外においては米国事業を中心に、食料品製造および販売を行っています。
特に、in 事業、冷菓事業、通販事業、米国事業の4事業を「重点領域」と定め、グループ全体の成長を牽引することを目指しています。

森永製菓グループのいま

		戦略上の事業区分		事業概要・強み
		主な商品	売上高・営業利益※3	
食料品製造	国内	**菓子食品事業**※1 ハイチュウ ミルクココア		「森永ビスケット」「ハイチュウ」「チョコボール」「森永ココア」等のロングセラーブランドを軸に、常に新たなおいしさと食シーンを創造しています。創業120年以上の歴史の中で培った独自の食品加工技術と、素材に関する研究・技術開発の成果を活かして、ウェルネスカンパニーへ向けて、「心と体の健康」に寄与する商品の提供に取り組んでいます。
		冷菓事業※1 チョコモナカジャンボ 板チョコアイス		鮮度マーケティングの進化を追求し、冷菓市場を牽引するブランド「ジャンボ」や、板チョコのような形と食感が特長の「板チョコアイス」等、当社グループならではの冷凍下での菓子技術を活用した商品を強みとしています。主力ブランドに経営資源を集中することで、効果的なマーケティングを展開し、着実に事業成長を遂げています。
		in 事業※1 in ゼリー in バー		食を通じた「心と体の健康」に向けて新たな価値の創造に取り組んでいます。スポーツ科学の理論に基づき、いつでも手軽に栄養補給ができる「in ゼリー」はゼリー飲料市場でトップシェア※4を誇っています。また、現代社会の様々な健康ニーズにお応えするために、「in バー」の拡大や新商品の開発を通じた「in」ブランドの拡張にも取り組んでいます。
		通販事業 おいしいコラーゲンドリンク おいしい青汁		機能とおいしさを併せ持った商品を直接お届けし、お客様一人ひとりのウェルネスライフをサポートしています。通販専用商品「おいしいコラーゲンドリンク」は、累計販売本数が4億本を突破※5した日本で一番売れている※6コラーゲンドリンクです。また、次の柱となる商品として、「おいしい青汁」の育成に取り組んでいます。
		事業子会社等 (株)アントステラ／クッキー詰め合わせ 森永市場開発(株)／お菓子詰め合わせ		(株)アントステラでは、クッキー等の製造を行い、全国の直営店および量販店の銘店コーナーで販売しています。 森永市場開発(株)では、テーマパークや職域向けの菓子・食品の販売ならびにアンテナショップの運営をしています。
	海外	**米国事業**※2 HI-CHEW [ORIGINAL] STAND UP POUCH Chargel		独自の食感とリアルなフルーツの味わいが楽しめる「HI-CHEW」を展開し、米国のお客様に受け入れられています。現地のニーズに合わせたフレーバーや包装形態の商品を発売し、「HI-CHEW」ブランドの拡大に取り組んでいます。2022年からは米国向けに開発したゼリー飲料「Chargel」を発売し、米国のゼリー飲料市場の創造に取り組んでいます。
		中国・台湾・輸出等 HI-CHEW(中国) in ゼリー(台湾)		国内事業で培った技術を基盤に食感や味わいで差別化された商品を世界のお客様にお届けしています。「HI-CHEW」は世界30カ国以上で販売しており、グローバルに展開しています。台湾における「in ゼリー」の販売や、中国ECにおける「おいしいコラーゲンドリンク」の販売等、ウェルネス商品を展開しながら市場開拓に取り組んでいます。
その他 不動産およびサービス 食料卸売				**食料卸売**：森永商事(株)では、業務用食品素材の開発・販売を行っています。 **不動産およびサービス**：森永製菓(株)の不動産賃貸業および森永高滝カントリー(株)のゴルフ場の経営を行っています。 **その他**：(株)森永生科学研究所では、食物アレルゲン検査キット等の研究開発・製造・販売を行っています。

売上高と営業利益(2023年度)※3※7





売上高

- 菓子食品事業 37.1%
- 冷菓事業 21.3%
- in 事業 14.8%
- 通販事業 5.1%
- 事業子会社等 4.7%
- 米国事業 9.0%
- 中国・台湾・輸出等 3.5%
- 食料卸売 3.2%
- 不動産およびサービス 0.9%
- その他 0.3%

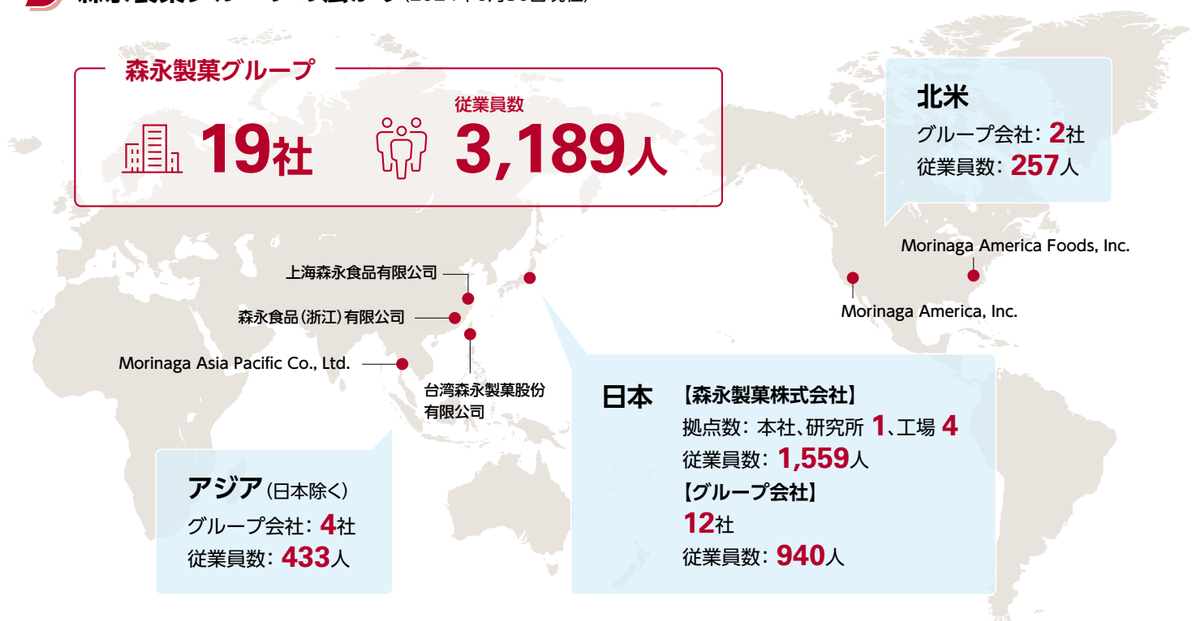
%:構成比

営業利益

- 菓子食品事業 20.0%
- 冷菓事業 23.8%
- in 事業 32.7%
- 通販事業 1.0%
- 事業子会社等 2.4%
- 米国事業 16.0%
- 中国・台湾・輸出等 2.3%
- 食料卸売 1.9%
- 不動産およびサービス 4.1%
- その他 0.7%

%:構成比

森永製菓グループの広がり(2024年6月30日現在)※8



※1「in」ブランドを冠したキャンディ、チョコレート等の商品は菓子食品事業、アイスは冷菓事業に含む
※2 中国・台湾の米国向け輸出に係る利益を含む
※3 当社グループの経営管理の実態を明瞭に表示するため、2024年度より区分・集計方法を変更。2023年度以前の数値は当該変更を遡及適用し、変更後の区分・集計方法により作成したものを記載
※4 インテージSRI+ ゼリー飲料市場(22年4月～24年3月　推計販売金額累計)
※5 2023年9月時点「おいしいコラーゲンドリンク」シリーズ、従来品を含む(当社調べ)
※6 富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧2024」(美容効果健康志向食品/コラーゲンカテゴリー/2022年実績)おいしいコラーゲンシリーズ、従来品含む
※7 営業利益の構成比は上記以外に調整額として△4.9%があります
※8 連結対象会社および持分法適用非連結子会社を記載。従業員数は連結対象会社

森永製菓グループの歴史

当社グループは、「食」を通じた社会課題解決を目指し、
菓子製造で培った技術を基軸に新たな価値を生み出してきました。
まずは、日本国内を中心に食品、冷菓、健康分野へと事業を拡大。
そして近年では、「HI-CHEW」を主柱に海外事業の拡大を加速させています。
世界の人々の豊かですこやかな食生活を実現するための挑戦を続けています。

※商品画像は現在のものです
◉日本での出来事　◉海外での出来事

売上高※1※2
(億円)
2,000
1,500
1,000
500

1899
◉森永西洋菓子製造所創業

1904
◉衛生に配慮し、業界に先駆けて従業員の制服を採用

1905
◉エンゼルマークを商標登録

1912
◉森永製菓株式会社と改称

1913
◉ミルクキャラメル発売

1915
◉ビスケットを輸出向けに製造開始

1918
◉国産第1号ミルクチョコレート発売

1919
◉ミルクココア発売

◉業界に先駆けて8時間労働制導入

1923
◉マリー発売

1928
◉森永ベルトラインストアー(販売網)の整備

1937
◉日本に母の日を広めた「森永母の日大会」開催

1956
◉冷菓事業開始

1957
◉ホットケーキミックス発売

1961
◉台湾製菓(現:台湾森永製菓)股份有限公司設立

1962
◉ミルクキャラメル台湾で製造開始

1967
◉チョコボール発売

1972
チョコモナカジャンボ◉発売

1973
◉ラムネ発売

1974
◉甘酒(缶入り)発売

1975
◉ハイチュウ発売

1971
◉小枝発売

◉コンシューマー・ルーム(お客様対応部署)設置

1982
◉おっとっと発売

1983
◉健康事業開始

1989
◉アイスボックス発売

1993
◉ダース発売

1994
◉inゼリー発売

1995
◉「森永HACCP(総合衛生管理手法)※3」導入

2000
◉国内4工場でISO14001認証取得

2001
◉HI-CHEW台湾で製造開始

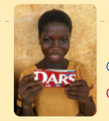
2003
◉カル・ド・ショコラ発売

◉摩利哪呷(現:上海森永)食品有限公司設立

2004
◉通販事業開始

2006
◉おいしいコラーゲンドリンク発売

2008
◉米国森永製菓(株)設立
◉「1チョコ for 1スマイル」キャンペーン開始



2009
◉inバー発売

2010
◉森永食品(浙江)有限公司設立

2011
◉フラッグシップ工場高崎森永(株)設立

2012
◉森永製菓独自の健康素材「パセノール™」工業化に成功

▶P.60では「パセノール™」について特集しています。

2013
◉森永アメリカフーズ(株)設立

2015
◉HI-CHEWアメリカで製造開始

2017
◉プラチナくるみん取得

2018
◉国内工場および生産関係会社でFSSC22000認証取得

2019
◉森永アジアパシフィック(株)設立

2022
Chargel◉アメリカで販売開始

新研究所◉森永製菓R&Dセンター稼働開始

2024
新社屋「森永芝浦ビル」に本社機能を移転◉

グローバルブランドを目指して、◉「ハイチュウ」ブランドロゴを英語表記に変更

1899 1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

明治 大正 昭和 平成 令和

※1 1977年度より連結売上高

※2 2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月)等を適用。2020年度に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値

※3 食品危害を未然に防ぐ国際標準の総合衛生管理手法(HACCP)をベースに包装状態や製品の形、味といった品質面も含めて管理する当社独自の仕組み

西洋菓子を日本に広める

日本の食糧事情が良好ではなかった時代、アメリカで菓子製造技術を学んだ森永太一郎は、「日本の人々に栄養価の高いおいしい西洋菓子を届けたい」との想いで1899年に創業しました。日本の気候風土や嗜好に合わせるための試行錯誤を重ね、1913年に「ミルクキャラメル」が誕生。1918年に日本初のカカオ豆からのチョコレート一貫製造を開始してチョコレートの大衆化を実現しました。菓子の大量生産や販売網の整備、大々的な広告宣伝による販売促進等、日本における菓子産業の礎をつくりました。

創業からの夢・海外進出への挑戦

世界で評価される優れた菓子を作り、輸出して国益に貢献することが森永太一郎の夢でした。1901年に少量ながら中国等へ輸出を実現、1912年には外国販売部を設置し、キャラメルやビスケット等の輸出を拡大しました。太平洋戦争により海外拠点を手放しましたが、戦後に輸出を再開。1961年には、東南アジア進出の拠点として現在の台湾森永製菓(株)を設立する等、再び海外進出を進めました。

「HI-CHEW」が30カ国以上で愛されるグローバルブランドに

森永太一郎がアメリカで学んだキャラメルから発展し、1975年に誕生したのが「ハイチュウ」です。海外進出はまずアジアから、2001年に台湾、2004年に中国で製造を開始。2008年には米国森永製菓(株)を設立し、アメリカ西海岸での販売を強化しました。粘り強く営業活動を進める中、メジャーリーガーの間で人気が広がったことをきっかけに、「HI-CHEW」は一気に認知を拡大し、販売網を全米へと広げていきました。

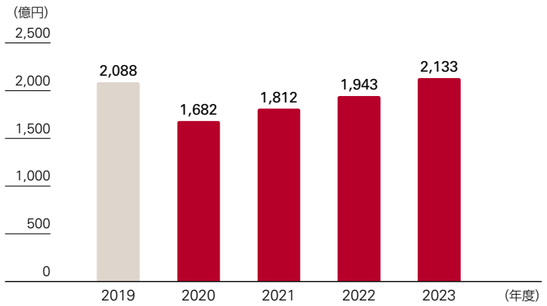
「HI-CHEW」は2015年にアメリカでも製造を開始し、2022年には米国研究室を設置する等、アメリカでの事業展開を加速させています。独自の食感とフルーツ感が支持され、2022年発売の「HI-CHEW [fantasy mix]」は全米No.1※を獲得する等、アメリカ市場での人気を確かなものとしました。森永太一郎は西洋菓子を日本に広めたいという想いで創業しましたが、今では、日本生まれの菓子が世界に羽ばたいています。

※2022年全米CVS POSランキング キャンディ新商品部門 1位

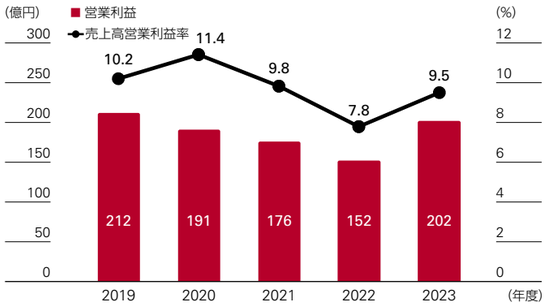
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

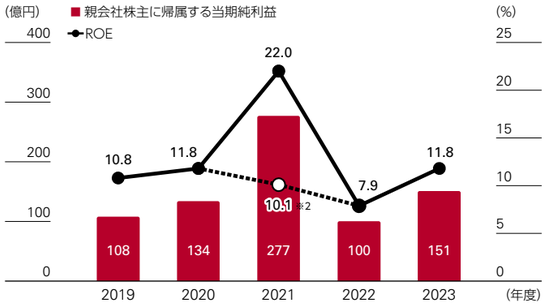
売上高※1



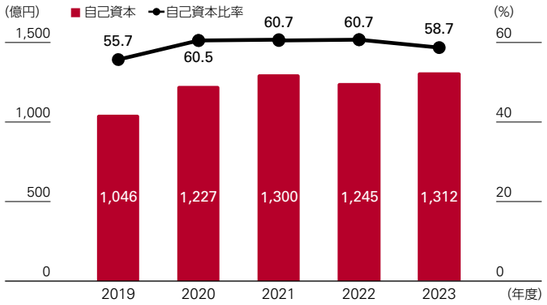
営業利益※1／売上高営業利益率※1



親会社株主に帰属する当期純利益※1／ROE※1



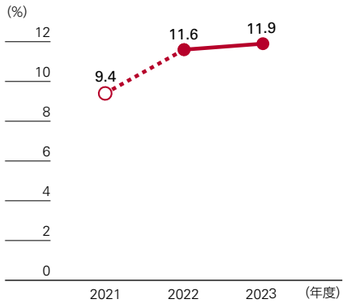
自己資本※1／自己資本比率※1



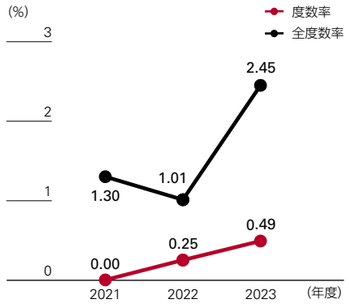
※1 2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月)等を適用。2020年度に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値
※2 政策保有株式売却に伴う特別利益の影響を除いた場合

非財務ハイライト

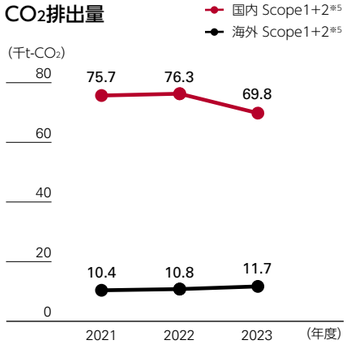
女性管理職比率※1 ※2



労働災害率の推移(度数率※3／全度数率※4)



CO_2排出量



※1 森永製菓(株)単体における、各年度の4月1日時点の数値。
※2 2023年度より算出方法を変更(「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出)。前期比較に用いる2022年度実績は、当該基準を遡って適用した後の数値としています
※3 100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数(不休災害による傷病者は含まず)をもって労働災害発生の頻度を表す。(森永製菓(株)工場および生産関係会社における数値)
※4 100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数(不休災害による傷病者を含む)をもって労働災害発生の頻度を表す。(森永製菓(株)工場および生産関係会社における数値)
※5 グループ連結

価値創造ビジョン

09 トップメッセージ
15 サステナブル経営の推進
17 森永製菓グループのマテリアリティ
19 価値創造プロセス
21 【特集】新本社始動

トップメッセージ

代表取締役社長

太田 栄二郎

成長性と資本収益性の好循環で2030年に向けた成長軌道を確かなものに

2023年度を振り返って

業績を支えた変化へのレジリエンス

2023年度の業績を振り返ると、売上高は3期連続で過去最高を更新し、営業利益についても202億円と期初の見通しを上回る水準でV字回復を果たすことができました。円安やカカオ豆をはじめとする原材料価格の高騰等、強い逆風の中で、価格改定の実施等の対応を機動的に進められたことが、好業績につながったと評価しています。

かつて私が営業部長を務めていた時も価格改定を実施したことがありますが、競合各社が激しい競争を繰り広げる中で値上げの交渉を行うのは、営業現場にとっては相当な試練です。ビスケットに関しては、今回は価格改定後も供給不足を懸念するほど販売が好調に推移し、生産現場もフル稼働で対応して乗り切りました。当社グループの商品が持つブランド力が価格改定の実現を支える基盤となっていると感じます。このような全社での取り組みが売上高の伸長や収益性の改善に貢献し、菓子食品事業の売上高営業利益率が前期から3ポイント改善して5%台まで回復できたことは大きな進化です。製造・販売をはじめ、すべての従業員が一体感と使命感を持って取り組んだことで、変化に対するレジリエンスが高まったことは、大きな自信となっています。

2030ビジョンの実現に向けて

「ウェルネスカンパニー」へ生まれ変わるために

2021年5月に森永製菓グループとして初となる長期経営計画「2030経営計画」を発表し、ビジョンとして「2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」というメッセージを公表しました。ここでいう「ウェルネス」とは、「いきいきとした心・体・環境を基盤として、豊かで輝く人生を追求・実現している状態」です。ステークホルダーに森永製菓グループ=ウェルネスと感じてもらえるよう、常にありたい姿を追求しています。

2024年に創業125周年を迎えた当社グループには、社会の発展とともに刻んできた長い歴史がありますが、今後も永く続いていく保証はどこにもなく、これまでの「総合菓子メーカー」だけでは永続性を追求していくことは難しいと考えました。食品メーカーにとって健康に資する価値の提供は不可欠です。また当社グループが定義する健康の価値は、体だけでなく心、そして環境も包摂しており、お客様はもちろん、従業員や社会にもその健康価値を提供していきます。

この考えのもと、「ウェルネスカンパニー」に生まれ変わるためのファーストステージとして、2021年度から2023年度までの3年間の中期経営計画「2021中期経営計画」で、「飛躍に向けた新たな基盤づくり」を進めてきました。

「2021中期経営計画」の振り返り

成長投資を継続しながらトップラインを伸長

2021中期経営計画は、原材料・エネルギーコストの高騰や円安の影響で強い逆風に見舞われた中で始動しました。2021中期経営計画がスタートする直前の2020年度には、コロナ禍の影響で国内の菓子業界全体が市場規模で前期比6%減※と、大きな下げ幅を記録しています。当社グループの売上高も1,600億円台に落ち込みました。2030経営計画で掲げている3,000億円の売上高目標は、発表当時には野心的で高いハードルにも見えましたが、国内の菓子食品事業や冷菓事業、そして米国を中心とした海外事業の貢献が大きく、初年度の2021年度にコロナ前の水準に回復して以降、3期連続で過去最高売上高を更新しました。重点領域を中心に伸長し、3年間の売上高CAGRは8%超と、経験したことのないほどの高い成長を実現しました。2023年度の売上高は2021中期経営計画の目標である1,900億円を大きく上回る2,133億円となり、2030年の売上高目標3,000億円に対して、今後年率5%の成長で達成可能なところまで到達できたことは大きな成果です。

加えて、2021中期経営計画期間の3年間での原材料価格高騰等の影響が144億円の増となる強い逆風の中でも、当社グループは広告やR&Dをはじめとする無形投資を約53億円増や

※全日本菓子協会「令和2年 菓子生産数量・生産金額及び小売金額（推定）」

トップメッセージ

し、事業成長を支える経営基盤を着実に構築してきました。200億円近くのコスト増があった中で営業利益を200億円の水準に戻せたことも大きな成果と捉えています。

「飛躍に向けた新たな基盤づくり」を着実に実施

2021中期経営計画の経営目標・重要経営指標については、売上高営業利益率および営業利益額は未達でしたが、それ以外はすべて達成しました。2030年を見据えた長期経営計画の存在は、短期的な営業利益目標の達成よりも、R&DやDX等の無形投資を中心とした成長投資を先送りせずに意志を持って進めるといった長期視点での経営判断を後押ししました。また、重要経営指標の一つである海外売上高比率は、目標の9%以上を上回る12.7%と、2020年度の7%から大幅に拡大しました。ROEも目標10%以上に対し2023年度は11.8%となりました。目標未達であった売上高営業利益率の改善については、引き続き収益性向上に向けて取り組んでまいります。株主還元については、配当と自己株式取得の合計で計画を大幅に上回る還元を実現し、加えて株主優待制度も新たに導入しました。

財務だけでなく非財務についても、グループ全体でのサステナブル経営の推進により、直近3年間で外部のESG評価機関からの評価を大きく上昇させています。今後は、さらなる収益性の向上と同時に、グローバル視点での構造改革や経営基盤の強化を図ることが課題です。

2021中期経営計画　経営目標・重要経営指標　実績※1

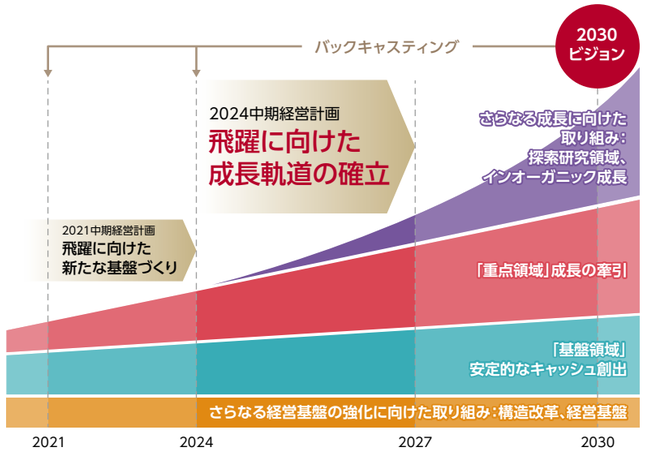
		2018中計（2020年度）	2021中期経営計画（2023年度）		
		実績	目標	実績	差異
売上高		1,682億円	1,900億円	2,133億円	+233億円
営業利益		191億円	215億円	202億円	▲13億円
重要経営指標	売上高営業利益率	11.4%	11%以上	9.5%	▲1.5pt
	海外売上高比率	7.0%	9 %以上	12.7%	+3.7pt
	重点領域売上高比率	約42%※2	+5%以上	50.6%	+3.6pt
	ROE	11.8%	10%以上	11.8%	+1.8pt
	配当性向	30.0%	30%	33.2%	+3.2pt

※1 2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号2020年3月）等を適用。2020年度に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値
※2 2018中期経営計画期間

2024中期経営計画始動

「飛躍に向けた成長軌道の確立」を図る

2024中期経営計画は、2030経営計画の達成をより確実なものとするための道筋をつくるセカンドステージの位置付けです。キーメッセージの「飛躍に向けた成長軌道の確立」には、2つの意味合いを込めています。「飛躍に向けた」という表現には、2030年のその先の成長に向けて飛躍していくという永続性への意識を、「成長軌道の確立」には、ROICマネジメントの実践を通して、成長性と資本収益性の好循環をつくることを示しています。そして、2024中期経営計画の最終年度となる2026年度には、売上高2,460億円、営業利益246億円といずれも過去最高を目指します。



事業ポートフォリオの転換と インオーガニック成長も視野に入れた戦略投資

基本方針の一つとして、事業ポートフォリオの転換と構造改革による収益力の向上を掲げています。中期経営計画としてROICの全社連結、主要事業別の数値を初めて発表するとともに、事業別にポートフォリオ上の考え方や方向性に関しても開示しました。全社的にはROICマネジメントはまだ緒に就いたばかりで、現在、社内浸透に向けた啓発の取り組みを進めていますが、各事業の3年後、5年後のROICをどう変えていくのか、成長性と資本収益性の2軸でさらに分析と議論を深め、中長期戦略・施策の立案・決定につなげます。引き続き環境変化に強い事業ポートフォリオの構築を図っていくため、全従業員がROICマネジメントを自分事化して業務に取り組んでいけるよう支援していきます。

2024中期経営計画では、全社の成長を牽引する重点領域へ引き続き経営資源を集中的に配分し、戦略的に投資をしていきます。その一方で、ROICが相対的に低い菓子食品事業については、収益性と投下資本効率の改善に向けた取り組みを推進します。また重点領域でも米国事業のように将来に向けた戦略的な大規模投資によって一時的にROICが大きく低下する事業もありますが、投資をその後の成長につなげることで、成長性と資本収益性の2軸をともに高めていきます。

売上高全体に占める重点領域の比率は、2023年度で50.6%となり、2021中期経営計画発表時の目標を大幅に上回りましたが、2024中期経営計画では53%以上に高める目標を掲げ、2030年の目標60%以上達成に向けて、取り組みを進めていきます。

投資に関しては2024中期経営計画では約600億円の枠を設けており、そのうち有形固定資産には約400億円を充当する予定です。最も大きなものは「HI-CHEW」供給体制強化と生産効率化のための森永アメリカフーズ（株）第2工場への生産投資で、約136百万US$（約196億円）を計画していますが、国内でも重点領域での成長投資を強化していきます。無形固定資産については、デジタル経営基盤の拡張とAI技術等による業務高度化・効率化といったDX投資を加速していきます。

またインオーガニックな成長に向けて、専門部署を設け、ウェルネスカンパニーの方向性に合致するかどうかの視点を重視しながら、能動的に対象先企業の選定を進めてきました。2024年4月には、2030経営計画の中で戦略として掲げてから最初の成約案件として、（株）森永生科学研究所の領域にかかるM&Aを実施し、株式譲受が完了しました。規模は大きくありませんが、森永製菓グループとしてのシナジーを発揮し、事業拡大に取り組んでまいります。今後2024中期経営計画期間では、100～150億円規模のM&A等の投資を計画しておりますが、当社グループの財務基盤は強固であり、投資余力があると見ています。当社グループの目指す方向性に合致するディールがある場合には、さらに積極的に資金を活用し、非連続の成長実現につなげます。

安定的な株主還元の強化

また株主還元※に関してですが、2021中期経営計画の3年間では345億円と前中期経営計画の181億円から大幅に増額しました。そして2024中期経営計画では、それをさらに上回る360億円以上の株主還元を計画しております。2024中期経営計画から経営指標を配当性向ではなくDOEに変更し、2023年度の実績である4.0%から、2030年には4.5%以上にする目標を掲げています。今後も安定的な株主還元を高水準で継続・強化し、DOEの中長期的な引き上げに取り組んでまいります。

※中期経営計画期間におけるキャッシュアウトベースの金額

経営目標（2024中期経営計画・2030経営計画）

		2023年度実績	2026年度	2030年
売上高		2,133億円	2,460億円	3,000億円以上
営業利益		202億円	246億円	—
重要経営指標	売上高営業利益率	9.5%	10.0%	12%以上
	重点領域売上高比率	50.6%	53%以上	60%以上
	海外売上高比率	12.7%	16%以上	当初目標 15% ▶ 新たな目標 25%以上
	ROE	11.8%	12%以上	15%以上
	ROIC※1 NEW	9.6%	10%以上	12%以上
	DOE NEW	4.0%	4.3%	4.5%以上
非財務目標	ウェルネスカンパニーに向けた新たな取り組みにより、日本人口の7割以上に健康価値を提供※2			70%
	「心の健康」：森永製菓の企業イメージ「笑顔にしてくれる」への肯定回答率※3 NEW			90%
	働きがいを感じ、心身ともに健康的に働けている従業員の割合※4			80%
	持続可能な原材料の調達比率（カカオ豆、パーム油、紙）※5			100%
	CO_2排出量※6			30%削減

※1 貸方アプローチで算出 計算式：NOPAT÷投下資本（有利子負債+株主資本）
※2 対象：当社が定義する<心の健康を深掘り><体の健康を加速><心の健康から体の健康へ進化>した商品。人口割合はインテージ社SCI年間購入率（対象：全国15才～79才消費者）より算出。今後、グローバルでのありたい姿の設定を検討
※3 当社調べ
※4 従業員意識調査の肯定回答率
※5 グループ連結。紙は製品の包材が対象
※6 Scope1+2（国内グループ連結、2018年度比）

トップメッセージ

「HI-CHEW」を中心にグローバル戦略を加速

米国事業は、2021中期経営計画発表当時の売上高目標100億円に対し2023年度の売上高が191億円と、この3年間で飛躍的に成長し大きくステージを上げました。「HI-CHEW」を軸に進める海外事業は、中国等のアジアでも事業を展開していますが、私が社長に就任してからは、日本の4倍規模のキャンディ市場がある米国に特に経営資源を集中させてきました。米国で「HI-CHEW」が小売店のアジアンブランド売り場ではなく、キャンディ売り場に配荷されるようになってからは、技術力に立脚したチューイング性やフルーツ感等の特長が米国の消費者に評価され、高単価ながらも順調に販売を伸ばしています。2024年5月には、米国において「HI-CHEW」ブランドでグミを発売しました。SKU※を拡大し、米国でのさらなる「HI-CHEW」ブランドの認知拡大と定着を目指します。今後は、米国での成長拡大を図るとともに、イギリスをはじめとした欧州での展開も本格化させます。欧州は米国に匹敵するキャンディ市場の規模があり、「HI-CHEW」を知る消費者も徐々に増えつつあります。「HI-CHEW」のグローバル展開での課題は、グローバル生産体制の最適化と経営資源の強化です。2024中期経営計画期間で約136百万US$（約196億円）を投資して米国の工場を増設し、今後の事業加速に弾みをつけていきます。欧州市場も含むグローバル戦略を通じて、2030年の海外売上高目標を、450億円から750億円に上方修正し、それに伴い、海外売上高比率も15%から25%以上へと目標をアップデートしています。

2030年の海外売上高目標には、「HI-CHEW」に加え、ゼリー飲料の米国・アジアでの展開加速も織り込んでいます。「ｉｎゼリー」は国内や台湾では「ハイチュウ」の約2倍の売上規模を実現していますが、それでも市場に認知・浸透するまで、日本では4～5年、台湾では20年近くを要しました。米国ではエナジードリンク等の大きな市場はありますが、ゼリー飲料タイプの商品は一般的ではありません。当社グループが米国向けに新たに開発したゼリー飲料「Chargel」が、これから米国で新たな市場を創っていくことになります。これに加えて、コラーゲンドリンクや「パセノール™」等のウェルネス商品についてもグローバル展開を強化していきます。

「HI-CHEW [Dessert Mix]」キャンディバンプロモーション

2022年には、米国研究室を新設しました。その拠点を軸に、当社グループはグローバル視点での既存技術の深化や新規技術探索による価値の創出を図るとともに、現地での原料調達も含めた体制強化や、米国の気候や消費者嗜好等を踏まえた「HI-CHEW」や「Chargel」のマーケティング等、米国事業全体の現地化を推し進めていきます。

※ストック・キーピング・ユニットの略。商品数・品目数等を指す

人的資本投資とイノベーションの創出

挑戦し続けるDNAとイノベーションを生む「インクルージョン」

2030ビジョン実現に向けて、当社グループがレジリエンスを発揮し、成長していくためには、人の力が最も重要だと考えています。2024中期経営計画では、優秀な人材の確保や人材育成のさらなる充実、職場エンゲージメント向上への取り組みや人事制度の改正等、人への投資を前中期経営計画から14%拡大していきます。従業員のエンゲージメントを高めるには、従業員自らの自律的成長を促すと同時に、挑戦できる風土づくりが欠かせません。当社グループの創業者・森永太一郎の創業の精神や様々な挑戦を綴った「パイオニアの歩み」という著書には、日本初のチョコレート一貫製造、日本初のペニシリン製造、8時間労働制の導入等、当社グループが挑戦してきた数多くの歴史が紹介されています。失敗を恐れずに挑戦し続けることは、当社グループのDNAです。新事業の芽を社内公募するMorinaga MUGEN Projectでは、回を重ねるたびに応募する従業員の部署や年代に広がりが見られ、挑戦する風土が醸成されてきています。また、多様性を理解するだけでなく、「個」から「知の多様性」を生み出し、掛け合わせていく「ダイバーシティ&インクルージョン」の取り組みも、組織がイノベーションを生み出すうえで重要です。

変化を見据えた新たなイノベーションの創出

イノベーションの創出に向けて、私は社長就任以降、特に技術やR&D投資を重視してきました。長い歴史の中で積み重ねてきた信頼とブランドという無形資産を支えているのは、「ハイチュウ」のソフトキャンディ技術、「ｉｎゼリー」で具現化されたゼリー飲料技術、さらには「チョコモナカジャンボ」に代表される菓子技術と冷凍技術の融合等の当社グループの技術力です。R&D戦略では、この3大技術を磨くと同時に、食物アレルギーや口腔ケア、「パセノール™」等、新しい領域にも挑戦していきます。

「パセノール™」は、当社グループが独自に開発した健康機能を持つ食品素材で、研究開始から18年が経過しています。ヒト試験の結果として、「パセノール™」の主成分であるピセアタンノールがサーチュイン遺伝子（長寿遺伝子）の発現を増加させることが確認されました。この結果をもとに2024年5月には、「パセノール™」の研究発表会を実施しました。その論文は世界的な科学誌（Life 14, 589（2024））にも掲載されています。健康長寿市場やアンチエイジング市場は、今後ますます注目を集める領域です。こうしたウェルネス領域を軸に、新たな市場の創造にも挑戦していきます。

2024年3月には、新しいシンボルとなる新本社が完成しました。「環境の健康」として、CO_2削減等環境に配慮した環境共創型オフィスとして設計しました。また、個と組織の力を融合し、価値の種を創造・発信し続けるカクハン（攪拌・拡販・拡範）拠点として従業員の「心と体の健康」と2030ビジョンの実現へ向けた新本社となっています。今後も従業員の働きやすさを高め、エンゲージメントの向上に取り組んでいきます。

カクハンをコンセプトとした新本社

Angel Villageでの談話の様子

未来により多くの笑顔をつなぐために

国内外の機関投資家の皆様との対話では、売上高構成比が最大の菓子食品事業の収益性の低さをご指摘いただく声もある一方、海外事業の成長性に強い関心を寄せていただいています。当社グループがサステナブルなグローバル企業として成長する姿にご期待いただいているのだと認識しています。菓子食品事業は当社グループ創業の原点です。「ハイチュウ」のソフトキャンディ技術も、「ミルクキャラメル」の製造技術から派生することで実現したものです。菓子食品事業の中で培われた様々な技術は、今も当社グループの重点領域の商品群の中に息づいており、これからも当社グループの持続的成長を支えていくことに変わりありません。一方で資本収益性向上のための抜本的な施策の展開も必要になると考えています。

2021中期経営計画を終えて、2030年の経営目標も、夢物語ではなく手に届く位置にいることを示せました。これからの3年間もしっかりと飛躍に向けた道筋をつくり、その次の2027中期経営計画では、さらに進化していたいと思います。環境変化に合わせて戦略を常にアップデートしながら、進化し成長し続ける永続企業（サステナブルカンパニー）を目指していきます。

サステナブル経営の推進

高波 健二
取締役上席執行役員
サステナブル経営推進部 担当

2030年に向けて

創業者が大切にした“利他の精神”を礎に、
パーパス・2030ビジョンの実現に向けて、
森永製菓グループ全体でサステナビリティ・マネジメントを強化します。

社会課題の解決と企業価値向上に向けたサステナブル経営を推進

現在、世界人口の増加や気候変動・地政学リスクの顕在化等、企業活動に影響を及ぼす環境変化が今までにないスピードで起こり、将来の見通しに関する不確実性も高まっています。また、コロナ禍を経て生活者の価値観や生活スタイルも大きく変化し、「心と体の健康」の重要性も再認識されたと感じています。

そのような中、当社グループは2030ビジョン「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」の実現に向けて、「心・体・環境の健康」を「顧客・従業員・社会」に提供し続けることを目指しています。その実現に向けては、サステナブル経営を各事業活動に組み込み、経営を進めていくことが必要不可欠だと考えており、2030経営計画において、サステナブル経営はすべての活動の土台と位置付けています。

2021中期経営計画期間において、当社グループは海外売上高比率を大幅に向上させました。2024中期経営計画では、グローバルでのグループガバナンスの強化に取り組み、グループ全体でサステナブル経営を進化させていきます。

今後も外部環境の変化を適切に捉え、「心・体・環境の健康」を提供し続けることで、社会課題の解決と当社グループの中長期的な企業価値向上を目指していきます。

サステナブル経営推進の現状と課題

2021年にサステナブル経営推進部とESG委員会を新設し、マテリアリティへの取り組みを開始しました。ESG委員会は3年間で23回開催し、各KPIの設定、分科会による活動進捗報告、方針の策定等、計53議題を審議しました。また、2022年にESG委員会の諮問機関であるサステナビリティ・アドバイザリーボードを設置し、社外有識者3名の方々から助言・提言をいただき、施策や取り組みに反映しています。以上により、各マテリアリティの2030年目標達成に向けて着実に前進することができ、外部のESG評価も2021中期経営計画の3年間で目指していたレベルまで向上しました。

課題としては、CO_2排出量の削減が挙げられます。2024中期経営計画期間においても工場における生産量の増加が見込まれますが、太陽光発電設備の設置や再生可能エネルギーの導入拡大等を推進し、CO_2排出量の削減を進めていく考えです。

また、「心の健康」に対する取り組み結果を測る指標を検討し、新たに目標を追加しました。

▶ P.17-18 森永製菓グループのマテリアリティ参照

今後も「心・体・環境の健康」の3つの価値提供をより具体的に推進していきます。

2021～2023年度 ESG委員会の開催実績と主な討議内容

年度	開催回数	主な討議内容
2021年度	全7回	• サステナブル経営推進体制(分科会設置) • マテリアリティに対するありたい姿、KPI検討 • サプライヤーガイドライン策定 • 統合報告書2021発行について • 環境分科会 CO_2削減に向けた取り組み • TCFD分科会※ 検討内容報告 等
2022年度	全8回	• 原材料別調達ガイドライン策定 • 心の健康分科会 「心の健康」定義 • サステナブル調達分科会 2021年度レビュー • 環境分科会 2021年度レビュー • 人権方針改定 等
2023年度	全8回	• マテリアリティ見直しについて • 心の健康分科会 KPI追加について • サステナブル調達分科会 2022年度レビュー • 環境分科会 2022年度レビュー • TCFD・TNFD分科会 TNFD検討内容報告 • 人権DD　負の影響の机上調査報告 等

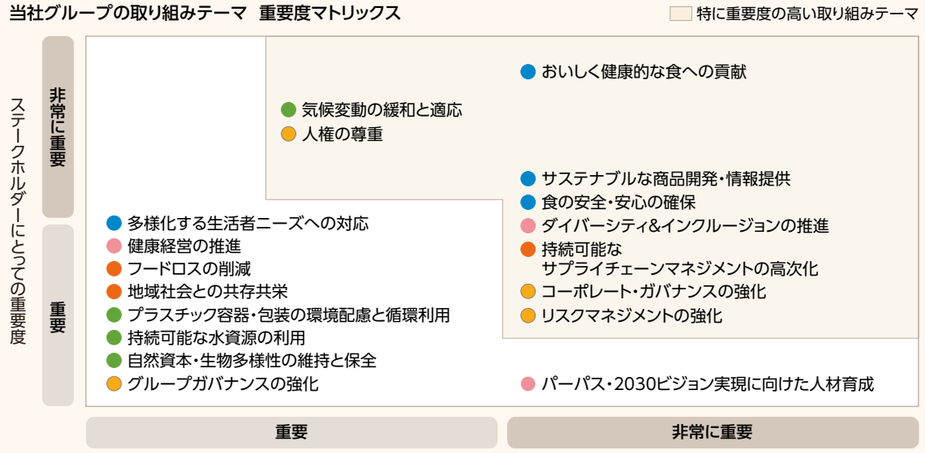
※「TCFD分科会」は、2022年度「TCFD・TNFD分科会」に変更

マテリアリティの見直し

2024中期経営計画策定にあたり、経営を取り巻く外部環境変化を踏まえて、マテリアリティの見直しを行いました。新たに抽出・整理した取り組むべき課題について、社外ステークホルダー16名（投資家3名、取引先5社、NGO1名、アドバイザリーボードメンバー3名、社外役員4名）と社内のキーメンバー11名で重要性評価を行い、その結果を基に役員で議論を重ね、社内決議および取締役会報告を経て、新たなマテリアリティを特定しました。詳細は下図の通りです。

今回特定したマテリアリティと取り組みテーマについて、各事業や関係各部と2024中期経営計画期間における具体的なアクションプランを策定しています。アクション推進により、3つの提供価値（心・体・環境の健康）の創出を促進していきます。

当社グループの取り組みテーマ　重要度マトリックス



森永製菓グループの持続的成長への重要度

5つのマテリアリティ

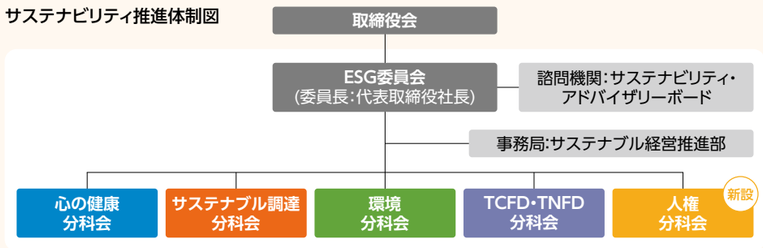
1. 世界の人々のすこやかな生活への貢献
2. 多様な人材の活躍
3. 持続可能なバリューチェーンの実現
4. 地球環境の保全
5. サステナビリティガバナンスの強化

推進体制

ESG委員会の傘下に5つの分科会を設置しており、分科会は各担当役員が委員長を務め、複数の関係部署のメンバーによって構成されています。2023年度、人権への取り組みを強化するため、新たに人権分科会を設置しました。パーパス・2030ビジョン実現に向けて、サステナビリティ活動を着実に推進していきます。

また、当社グループは今後も統合報告書や当社WEBサイトを通じて活動状況・進捗を適切に開示し、グループ全体の透明性を高めるとともに、社外調査機関やお取引先様からのESG情報開示要請への対応を強化していきます。

サステナビリティ推進体制図



2024年度サステナビリティ・アドバイザリーボードを実施

森永製菓グループのマテリアリティ

パーパス・2030ビジョンの実現に向けて、当社グループが対応すべき重要課題を特定しました。

	マテリアリティ（重要課題）	取り組みテーマ	想定される主な機会とリスク（●：機会、▲：リスク）	目標・進捗							
				2030年目標		2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	進捗状況	関連ページ
1	世界の人々の すこやかな生活への貢献	1 おいしく健康的な食への貢献 2 多様化する 生活者ニーズへの対応 3 サステナブルな 商品開発・情報提供 4 食の安全・安心の確保	●消費者の健康志向拡大に伴うビジネス機会拡大 ▲対応遅れによる中長期的な市場競争力・社会的評価の低下 ●潜在市場開拓によるビジネス機会拡大と市場競争力向上 ▲対応遅れによる中長期的な市場競争力・社会的評価の低下 ●生活者のサステナブル意識の高まりに伴うビジネス機会拡大 ▲対応遅れによる中長期的な市場競争力・社会的評価の低下 ●優れた食品安全・品質保証への取り組みによる社会的信頼性向上 ▲対応遅れによる社会的信頼性やブランド価値・社会的評価の低下	顧客に対する 「心と体の健康」 価値提供	ウェルネスカンパニーに向けた新たな取り組みにより、日本人口の7割以上に健康価値を提供※1	–	–	63%	•各事業において、ウェルネスカンパニーの実現に向けて「心と体の健康」を提供する商品開発を推進。 •「心の健康」については企業イメージ調査を用いたKPIを新規設定。 •国際的な食品安全規格や認証制度※15等に即した品質管理を実行。 •顧客満足に関する国際規格※16に基づいた顧客対応を実行。	各事業ページ P.41-50
					新規設定 「心の健康」：森永製菓の企業イメージ「笑顔にしてくれる」への肯定回答率 90%※2	–	–	87%		
2	多様な人材の活躍	5 パーパス・2030ビジョン実現に向けた人材育成 6 ダイバーシティ& インクルージョンの推進 7 健康経営の推進	●パーパス・2030ビジョンの実現に貢献する人材確保 ●エンゲージメントの高い従業員の活躍による企業成長の促進 ▲対応遅れによる持続的成長力の低下 ●イノベーション創出力や環境変化への対応力向上によるレジリエンスの向上 ●グローバル市場における競争力向上 ●多様な価値観を受け入れる風土づくりによる従業員のロイヤルティ向上 ▲対応遅れによる組織の競争力・社会的評価の低下 ●従業員のパフォーマンス向上による企業成長の促進 ▲対応遅れによる持続的成長力の低下	従業員意識 調査における 肯定回答率 80%	対象	森永製菓（株） 単体※9	国内グループ 連結※10	グループ連結※11	•2023年度、調査対象を国内グループ連結から海外を含むグループ連結に拡大。 •目標と実績に乖離のある事業所に対して、ヒアリングや改善に向けた取り組みを実施。	人事戦略 P.51-56
					1）当社グループの 持続可能な 社会づくりへの貢献	89.7%	87.5%	88.2%		
					2）多様な人材の 活躍による企業成長	70.1%	66.5%	71.4%		
					3）従業員の働きがい、 「心と体の健康」実現	74.6%	71.2%	73.2%		
3	持続可能な バリューチェーンの実現	8 持続可能な サプライチェーンマネジメントの 高次化	●安全で高品質な原材料の安定調達の実現 ●人権・環境リスクの低減 ●持続可能な調達への取り組みを通じた社会的信頼・ブランド価値の強化 ▲対応遅れによる原材料調達リスク拡大 ▲対応遅れによる社会的信頼性やブランド価値・企業価値の低下	1）持続可能な 原材料調達※3	カカオ豆100%	9%※12	34%※12	78%※12 （82%）※13	•国内の森永製菓（株）製品については、左記実績の通り推進中。 •国内グループ会社、海外グループ会社に関しても、目標に向けたロードマップを策定し、推進中。	持続可能な バリュー チェーン P.61-62
					パーム油100%	2%※12	9%※12	52%※12 （100%）※13		
					紙100%	98%※12	99.9%※12	100%※12		
				2）CSRサプライチェーンマネジメント： 原材料取引額構成比80%以上に実施※4		原料 81%※14 材料 81%※14	（2022年度・2023年度はアンケート実施なし）		•アンケート結果を受けて、サプライヤーと対話を実施。	
		9 フードロスの削減 10 地域社会との共存共栄	●製造ロスや返品の削減によるコスト削減 ●フードロス削減を起点とした商品開発等による新たなビジネス機会の獲得 ▲対応遅れによる市場競争力・社会的評価の低下 ●ステークホルダーからの社会的信頼性の向上 ▲対応遅れによる事業所等の操業リスク拡大	3）フードロス削減：70%削減※5		+8%	▲49%	▲70%	•首都圏配送センターの廃棄物リサイクル化を推進。 •三島工場、高崎森永（株）、森永エンゼルデザート（株）、森永デザート（株）で食品リサイクル率100%を達成。	
4	地球環境の保全	11 気候変動の緩和と適応	●効率的な製造・流通プロセスの開発による製造コストや輸送コストの低減 ●温暖化によるゼリー飲料や冷菓商品の需要拡大 ▲対応遅れによる原材料調達コストや開発コストの増加 ▲炭素税導入によるコスト負担の増加	1）温室効果ガス（GHG）削減 ・2050年度 GHG排出量 実質ゼロ※6 ・2030年度 CO_2排出量 30%削減※7		+2%	+3%	▲6%	•省エネ活動や再生可能エネルギー導入等により、CO_2排出量を削減。	地球環境の 保全 P.63-66
		12 プラスチック容器・包装の 環境配慮と循環利用	●外部連携によるイノベーション創出 ▲対応遅れによる社会的評価・企業価値の低下	2）プラスチック廃棄物削減 「inゼリー」のプラスチック使用量 25%削減※8		削減検討中	削減検討中	削減検討中	•包材メーカーと連携し、削減に向けた検討を実施中。	
		13 持続可能な水資源の利用	●効率的な水資源の利用による製造コストの低減 ▲対応遅れによる操業リスクの拡大							
		14 自然資本・生物多様性の 維持と保全	●原材料調達や製造工場の操業安定化 ▲対応遅れによる中長期的な市場競争力・社会的評価の低下							
5	サステナビリティ ガバナンスの強化	15 コーポレート・ガバナンスの強化	●経営の効率化や資本市場からの評価・信頼の向上による企業価値の向上 ▲対応遅れによる資本市場からの評価・信頼の低下	一律の2030年目標は定めず、 個別に必要な課題対応を推進		–	–	–	•取締役会の実効性向上に向けて、グループ会社を含むリスクマネジメントの議論と取り組みを深化。 •サステナビリティ、中期経営計画等の中期的な経営課題に関する議論を充実。	ガバナンス P.69-84
		16 グループガバナンスの強化	●グループ全体でのシナジーの最大化 ▲グループ会社のリスクの表面化によるグループ全体の企業価値低下			–	–	–		
		17 リスクマネジメントの強化	●経営の障壁となるリスクを低減することによる企業価値の維持・向上 ▲対応遅れによる危機発生確率の上昇と被害の増大			–	–	–		
		18 人権の尊重	●ステークホルダーからの社会的信頼性向上 ●従業員のロイヤルティ向上 ▲対応遅れによる社会的信頼性やブランド価値・企業価値の低下			–	–	–	•人権デューディリジェンスを実施中。 •2024年7月に全従業員を対象に人権研修を実施。	人権 P.67

※1 対象：当社が定義する<心の健康を深掘り><体の健康を加速><心の健康から体の健康へ進化>した商品。人口割合はインテージ社SCI年間購入率（対象：全国15才～79才消費者）より算出。今後、グローバルでのありたい姿の設定を検討
※2 当社調べ
※3 グループ連結。紙は製品の包材が対象
※4 グループ連結
※5 対象：原料受け入れから納品（流通）までに発生するフードロス（国内グループ連結、原単位、2019年度比）。発生した食品廃棄物のうち、飼料化・肥料化等、食資源循環に戻すものを除き、焼却・埋め立て等により処理・処分されたものを「フードロス」と定義
※6 グループ連結
※7 Scope1+2（国内グループ連結、2018年度比）
※8 対象：包装材料におけるプラスチック使用量（原単位、2019年度比、バイオマスプラスチックへの置換を含む）
※9 対象：森永製菓（株）単体、出向者を除く正規従業員
※10 対象：国内グループ連結（正規従業員）
※11 対象：グループ連結（一部非正規従業員を含む）
※12 対象：国内の森永製菓製品。紙は製品の包材が対象
※13 2024年3月単月実績
※14 対象：国内森永製菓（株）単体
※15 FSSC22000、SQF Codes edition 9、JFS-B規格等
※16 ISO10002

価値創造プロセス

インパクト
社会に及ぼす影響

笑顔が未来につながる

パーパス

森永製菓グループは、
世代を超えて愛される
すこやかな食を創造し続け、
世界の人々の笑顔を
未来につなぎます

5つのマテリアリティ

1. 世界の人々のすこやかな生活への貢献
2. 多様な人材の活躍
3. 持続可能なバリューチェーンの実現
4. 地球環境の保全
5. サステナビリティガバナンスの強化

外部環境

- 健康志向の高まり(心・体の健康)
- ライフスタイル・価値観の多様化
- デジタル技術の進化
- 日本の少子高齢化・労働力不足
- 世界人口の増加
- 気候変動・地球環境問題の深刻化
- サステナビリティ情報開示要請の高まり

インプット
6つの資本(2023年度)

人的資本
- グループ従業員:3,093人※1
- 従業員ロイヤルティ:84%※2
- 健康経営:健康経営優良法人

社会関係資本
- 120年を超える歴史の中で培った様々なステークホルダーとの信頼関係
- 多くのロングセラーブランドを保有

財務資本
- 投下資本 1,362億円
- 純資産　1,326億円
- 自己資本比率 58.7%
- 長期発行体格付(JCR)A/安定的

知的資本
- 保有特許:
  国内 143件　海外 62件
- 保有商標:
  国内 621件　海外 674件※3
- 研究開発費:32億円

製造資本
- 生産拠点:
  国内工場 8、海外工場 3
- 研究所 1

自然資本
持続可能性に配慮し、
品質管理された多様な原材料

アクティビティ
事業活動

パーパス経営の推進

2030経営計画・2024中期経営計画

強みを活かして価値を創出

- 基礎研究・素材研究
- 食品加工技術
- 商品開発力

研究・企画開発 → 調達・製造・物流 → 販売・コミュニケーション → 研究・企画開発

- 商品展開力・情報提供力
- 生産技術・量産化技術

- エンゲージメントの高い人材
- 働きやすい職場環境
- 120年を超える歴史と、ブランドへの信頼

コーポレート・ガバナンス

アウトプット
生み出した価値

3つの提供価値

心の健康　体の健康　環境の健康

顧客　従業員　社会

価値の提供先

「心と体の健康」に寄与する商品

カカオの持続可能性向上に向けた
1チョコ for 1スマイルの取り組み

従業員の健康や環境に配慮した新本社

高崎森永㈱において太陽光発電電力の受電を開始

アウトカム
価値を提供した成果

2030ビジョン
ウェルネスカンパニーへ生まれ変わります

2030 非財務目標

顧客	ウェルネスカンパニーに向けた新たな取り組みにより、日本人口の**7割以上**に健康価値を提供※4	
	「心の健康」:森永製菓の企業イメージ「笑顔にしてくれる」への肯定回答率※5	90%
従業員	働きがいを感じ、心身ともに健康的に働けている従業員の割合※6	80%
社会	持続可能な原材料調達比率※7(カカオ豆、パーム油、紙)	100%
	CO_2排出量 削減率※8	30%
株主	ROE	15%以上
	DOE	4.5%以上

※1 2024年3月31日現在　※2 従業員意識調査「この会社の一員であることに誇りをもっている」肯定回答率　※3 2023年度末時点保有権利数　※4 対象:当社が定義する<心の健康を深掘り><体の健康を加速><心の健康から体の健康へ進化>した商品。人口割合はインテージ社SCI年間購入率(対象:全国15才～79才消費者)より算出。今後、グローバルでのありたい姿の設定を検討　※5 当社調べ　※6 従業員意識調査の肯定回答率　※7 グループ連結。紙は製品の包材が対象　※8 Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)

// 特集 // 新本社始動

企業理念と2030ビジョンを体現するオフィス

2024年3月、東京都港区に「森永芝浦ビル」を新設し、本社機能を移転しました。

本社ビルの新設に際しては、企業理念と2030ビジョンを体現するオフィスを目指しました。「心・体・環境の健康」という3つの価値を顧客・従業員・社会へ提供し続け、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する「ウェルネスカンパニー」への生まれ変わりを促進・体現するオフィスの構築を志向し、以下のような様々な工夫や取り組みを行いました。

「カクハン」によるコミュニケーションの活性化とイノベーションの創出

ウェルネスカンパニーとしての本社のあるべき姿として、新オフィスのコンセプトを「カクハン（“攪拌” “拡販” “拡範”）」と定め、オフィスネームを「MORINAGA KAKUHAN BASE」としました。たとえば、「攪拌」（多様なアイディア・意見の攪拌）の促進によって、イノベーションにつながることを企図し、完全フリーアドレスを採用したほか、部署の垣根を越えたコミュニケーションを図りやすいエリアを複数設ける等、コミュニケーション機会の創出を意識しています。

環境との共生

環境保全を強く意識し、「ZEB Ready※」認証を受けた省エネ設計を採用しています。エネルギー効率を最大限に高める設計で、太陽光発電のほか、再生エネルギー由来の電力プランを導入し、実質的なCO_2排出量をゼロに抑えています。また、雨水を利用する設計も取り入れ、水資源の有効利用を図ることで環境負荷の軽減にも努めています。

※「ZEB」とは、Net Zero Energy Building の略称で、快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物。「ZEB Ready」は、ZEBを見据えた先進建築物として、外皮の高断熱化および高効率な省エネルギー設備を備え、再生可能エネルギーを除き、基準一次エネルギー消費量から50%以上の一次エネルギー消費量削減に適合した建築物

地域社会との共生

新本社ビル内に地域企業や地域住民のための災害発生時の避難場所を設け、地域の皆様の防災・減災への貢献を図っています。

また、1階には従業員以外の一般の方も利用できる「KOMOREBI cafe」を設置し、地域に開かれた空間にしています。

従業員の「心と体の健康」をサポート

▶ 多様な人材が働きやすい環境の整備

バリアフリー設備の整備のほか、祈祷室、働く女性のためのエンゼルルーム（着替えや出産前後の体調管理等に使用できる女性専用の休憩室）や性別関係なく使用することのできるオールジェンダートイレ等も設置しています。

▶ ウェルネスエリア等の設置

従業員の健康に配慮し、軽い運動ができるウェルネスエリアや屋上ウォーキングコースの設置等、リフレッシュを促進するスペースを設けました。

担当者の声

原田 佳尚
総務部総務グループ
新本社移転プロジェクトチーム統括

新本社移転プロジェクトに取り組むにあたっては、コンセプトである「カクハン」の実現のため、様々なコミュニケーション機会の創出、これによるイノベーション・価値創出の促進や生産性のさらなる向上等を念頭に置き、多種多様な仕掛けを考えていきました。

たとえば、執務エリアを座席や部門のスペースも限定しない完全フリーアドレスとしたことや、執務エリアの各階（3フロア）を内階段でつないだことにより、これまで以上に他部署との偶発的な接点を増やすことができ、より広い範囲でのコミュニケーションが活発化していると感じます。フリースペースや、ヨガ等の運動が可能なウェルネスエリアも、ざっくばらんな情報交換やディスカッションの場として生産性の向上にも役立つものとなっています。

当社グループの永続的な成長に向けて、新たな価値創造・発信ができる拠点となるよう、新本社をこれからも育てていきたいと考えています。

当社グループは、この新本社ビルを**「カクハン」**の拠点として、新たな価値を創造し、世界の人々の豊かで輝く人生に貢献できる**「ウェルネスカンパニー」の実現**を目指します。その過程を通じて、新本社ビルが、そこで働く従業員や地域住民の方々にとって笑顔になれる場となるようこれから育んでいきます。

価値創造戦略

23 2030経営計画
25 2024中期経営計画
31 最高財務責任者メッセージ
37 【特集】グローバルな事業成長に向けて
41 i n 事業
43 冷菓事業
45 通販事業
47 米国事業
49 菓子食品事業
51 人事戦略
57 R&D戦略
59 DX戦略
60 【特集】新たな市場創造に向けて
61 持続可能なバリューチェーン
63 地球環境の保全
65 ーTCFD・TNFD対応(気候変動・自然資本・生物多様性)
67 人権への取り組み

2030経営計画

森永製菓グループは、企業理念のもと、持続可能な社会の実現に貢献するとともに
中長期的な成長を遂げ企業価値を高めていくため、
2030年に向けた長期経営計画として「2030経営計画」を策定しました。

2030ビジョン

森永製菓グループは、
2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わります

120年の歴史の中で培った信頼と技術を進化させ
世界のあらゆる世代のウェルネスライフをサポートしていきます

心の健康 / 体の健康 / 環境の健康 → 顧客 / 従業員 / 社会

3つの提供価値　　価値の提供先

基本方針
1. 事業ポートフォリオの転換と構造改革による収益力の向上
2. 事業戦略と連動した経営基盤の構築
3. ダイバーシティ&インクルージョンの推進

重点領域 / 基盤領域 / 探索・研究領域

機能部門を中心とした構造改革

経営基盤

サステナブル経営

2030経営計画のファーストステージである2021中期経営計画の実績と予想される事業環境の変化を踏まえ、
2030年の目標を一部アップデートします。

財務目標		
売上高		3,000億円以上
重要経営指標	売上高営業利益率	12%以上
	重点領域売上高比率	60%以上
	海外売上高比率	当初目標 15% 新たな目標 25%以上
	ROE	15%以上 NEW
	ROIC※1	12%以上 NEW
	DOE	4.5%以上 NEW

非財務目標	
ウェルネスカンパニーに向けた新たな取り組みにより、日本人口の7割以上に健康価値を提供※2	70%
「心の健康」：森永製菓の企業イメージ「笑顔にしてくれる」への肯定回答率※3	90% NEW
働きがいを感じ、心身ともに健康的に働けている従業員の割合※4	80%
持続可能な原材料の調達比率（カカオ豆、パーム油、紙）※5	100%
CO_2排出量※6	30%削減

※1 貸方アプローチで算出　計算式：NOPAT÷投下資本（有利子負債+株主資本）
※2 対象：当社が定義する<心の健康を深掘り><体の健康を加速><心の健康から体の健康へ進化>した商品。人口割合はインテージ社SCI年間購入率（対象：全国15才～79才消費者）より算出。今後、グローバルでのありたい姿の設定を検討
※3 当社調べ
※4 従業員意識調査の肯定回答率
※5 グループ連結。紙は製品の包材が対象
※6 Scope1+2（国内グループ連結、2018年度比）

2030ビジョン

さらなる成長に向けた取り組み

「重点領域」成長の牽引

「基盤領域」安定的なキャッシュ創出

さらなる経営基盤の強化に向けた取り組み

2024中期経営計画

2030経営計画を発表してから3年が経過し、ウェルネスカンパニーへ生まれ変わるという強い想いとともに高い目標へ向けて取り組んできました。2021中期経営計画を経て、その高い目標に対して実現の確度が高まってきています。2024中期経営計画では、2030年に向けた成長への道筋をより確かなものにしていきます。

藤井 大右
取締役常務執行役員
経営戦略部　担当

過去中期経営計画の実績推移

2015中期経営計画

経営基盤強化と事業の芽の創出

成果
- 売上高・売上高営業利益率ともに大幅に目標を達成
- プロダクトミックス改善や菓子SKU削減等による収益体質への転換

2018中期経営計画

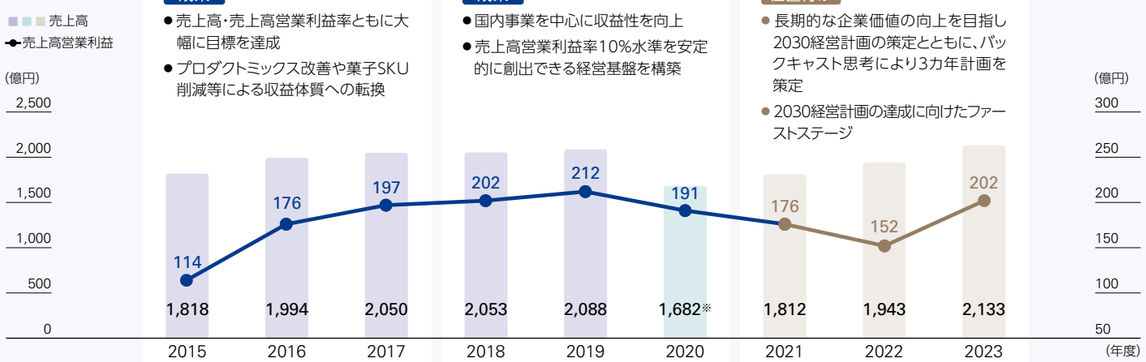
経営基盤の盤石化と成長戦略の加速

成果
- 国内事業を中心に収益性を向上
- 売上高営業利益率10%水準を安定的に創出できる経営基盤を構築

2021中期経営計画

飛躍に向けた新たな基盤づくり

位置付け
- 長期的な企業価値の向上を目指し2030経営計画の策定とともに、バックキャスト思考により3カ年計画を策定
- 2030経営計画の達成に向けたファーストステージ



※ 2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月)等を適用。2020年度に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値

2021中期経営計画の振り返り

事業環境

- 新型コロナウイルス感染症の蔓延と5類移行
- 国際情勢の緊張による地政学リスクの顕在化
- 原材料やエネルギー等の資源価格高騰
- ChatGPTをはじめとする生成AIの台頭

実績

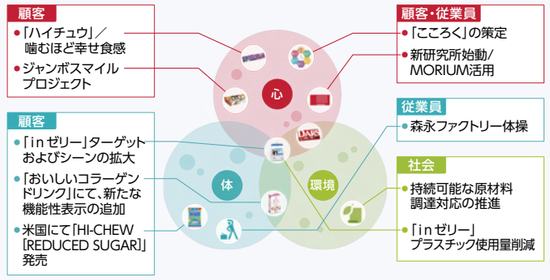
		2018中期経営計画	2021中期経営計画	
		2020年度実績	目標	2023年度実績
売上高		1,682億円※	1,900億円	2,133億円
営業利益		191億円	215億円	202億円
重要経営指標	売上高営業利益率	11.4%	11%以上	9.5%
	重点領域売上高比率	約42% (2018中期経営計画期間平均)	+5%以上 (2018中期経営計画期間平均値比)	50.6%
	海外売上高比率	7.0%	9%以上	12.7%
	ROE	11.8%	10%以上	11.8%
	配当性向	30.0%	30%	33.2%

※2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月)等を適用。2020年度に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値

▶ 2030ビジョン実現に向け、3年間で提供した「心・体・環境の健康」価値

様々な活動や成果を通して「心・体・環境の健康」価値を提供しました。

活動の一例



▶ 2021中期経営計画　基本方針の振り返り

2030ビジョンの実現に向け、基本方針に則して戦略を実行しました。

方針❶ 事業ポートフォリオの転換と構造改革による収益力の向上
- 米国事業を中心に売上高成長を実現し、重点領域売上高比率が向上
- 調達・製造・物流・販売の各部門において、着実に施策を実行
- 原材料をはじめとしたコスト増の打ち返しを実行

方針❷ 事業戦略と連動した経営基盤の構築
- 人事・R&D・経理財務戦略は、2021中期経営計画で掲げていた戦略を概ね実行
- DX戦略は、組織体制と戦略を再構築し、取り組みを加速

方針❸ ダイバーシティの推進
- 当社グループのダイバーシティ&インクルージョン推進におけるポリシーと5つの指針を策定
- 基本的な理解の促進等、全社のリテラシー向上
- 行動具体化を進めるためのマネジメント向け浸透研修の実施

戦略骨子と各部門の振り返り

重点領域による成長の牽引 ／ 機能部門の構造改革 ／ 基盤領域の収益力向上 ／ 経営基盤の構築

重点領域

in事業	●コロナ禍の環境変化に柔軟に対応し、「inゼリー」の売上高拡大を実現
冷菓事業	●「チョコモナカジャンボ」の鮮度マーケティングの取り組み等による売上高拡大や大人デザート需要向け商品が伸長
通販事業	●積極的な広告投資を続け、期首目標の定期顧客数を獲得。「おいしいコラーゲンドリンク」「おいしい青汁」の売上高が好調に推移
米国事業	●「HI-CHEW」の販売店率や店頭回転向上により飛躍的に成長

機能部門

調達	●原材料価格高騰・為替影響を受け、コストダウンを計画通り実行
製造	●国内生産事業所に「見える化」システムを導入し、スマートファクトリー化*に向けた基盤を構築
物流	●安定的な輸配送と物流コスト削減に向けて、省人化輸送の拡大や物流拠点再編の進行
販売	●伸長するドラッグストアチャネルを中心に売上高拡大 ●効率的な組織運営と営業力の強化

※IoT・AI技術等を利用して、技術と製造設備のデジタルデータを融合し、安定稼働・生産効率を向上させる取り組み

基盤領域

菓子事業	●ビスケット・キャンディを中心に売上高が安定的に拡大 ●原材料価格高騰の影響を受けるも、価格改定やコストダウンの取り組み実施
食品事業	●原材料価格高騰の逆風に対し、価格改定やお客様ニーズの拡大が見込まれる健康系ココアへの取り組みを強化

経営基盤

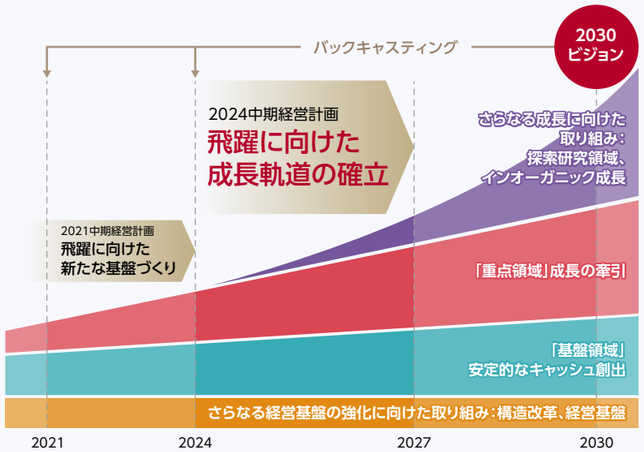
人事	●サクセッションプランの策定・更新や専門人材確保等を実行 ●プロティアン・キャリアの浸透やシニア活躍推進等の従業員のキャリア資本形成に向けた取り組みの進行
R&D	●米国ニーズに即したキャンディ技術の開発や「ジャンボ」吸湿遅延技術の進化等、事業貢献に資する複数の技術を獲得
DX	●戦略を再構築するとともに組織体制を強化し、取り組みを加速
経理財務	●ROICマネジメント実践のための仕組みを構築

2021中期経営計画総括

	成 果	課 題
事業	●重点領域を中心とした高い成長性により、前中期経営計画からトップラインが大きく伸長 ●米国を中心に、2021中期経営計画目標を大きく上回る海外事業の拡大 ●コスト増の逆風を価格改定・増収効果により打ち返し、営業利益のV字回復を実現	●2030経営計画に向けたさらなる成長確度向上 ●新たな価値創出やインオーガニック成長による非連続成長の実現 ●さらなる収益改善と基盤領域を中心とした資本収益性向上
経営基盤	●無形投資拡大により、事業成長を支える経営基盤を着実に構築 ●アップデートした財務戦略に基づき、継続的に株主還元を実施 ●サステナブル経営の推進	●グローバル視点での構造改革や経営基盤の強化 ●グループ経営の推進によるガバナンス体制強化 ●ROICマネジメントの推進と全社浸透

2024中期経営計画

キーメッセージと位置付け



2024中期経営計画は、2030ビジョンからのバックキャスティングを前提としたうえで、2021中期経営計画からのフォアキャストの視点も踏まえて策定しました。お客様の消費行動の変化、原材料やエネルギー価格の高騰等、当社グループを取り巻く環境は今後も変化することが予想されますが、継続して積極的な成長投資を実施していきます。また、グローバルな視点での構造改革や経営基盤の強化を図ります。成長性と資本収益性の好循環で2030年に向けた成長軌道を確かなものにしていきます。

キーメッセージに込めた想い

飛躍に向けた 成長軌道の確立

「飛躍」に向けた
2024中期経営計画の位置付け

2030経営計画セカンドステージ
- 2021中期経営計画と同じく「飛躍に向けた」という表現を使用

2030年以降に向けて
- 2030経営計画の目標は、永続企業を目指すうえでのマイルストーン
- その先のさらなる成長を目指すという意志

ROICマネジメントの実践を通して
「成長軌道の確立」に向けた成長性と資本収益性の好循環へ

成長性
- 事業ポートフォリオの最適化による経営資源の集中により、過去最高売上高を達成
- 重点領域を中心とした海外事業・国内事業の力強い成長の実現
- 次世代を担う事業育成に向け、事業の芽を次なるステージへ昇華

資本収益性
- さらなる構造改革・経営基盤強化により、過去最高営業利益額を達成
- 菓子食品事業の資本収益性改善
- 中長期的な資本収益性の向上に資する適切な投資を実行
- 保有資産の活用最大化、および段階的なアセットライトを推進
- 政策保有株式と非事業資産のさらなる圧縮

経営目標

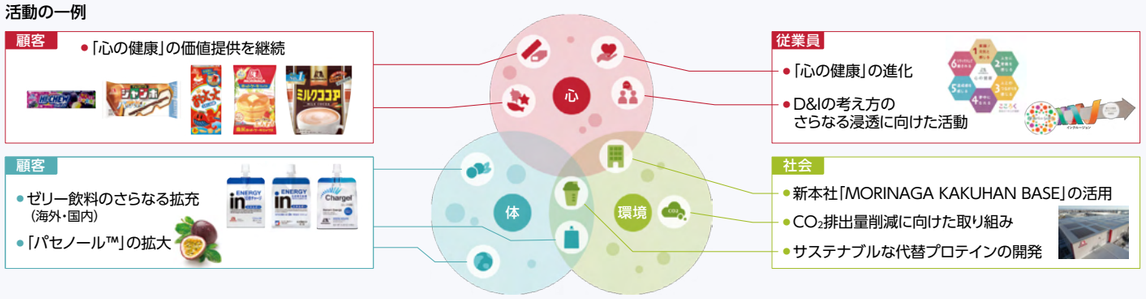
目標数値		2023年度実績	2026年度目標
売上高		2,133億円	2,460億円
営業利益		202億円	246億円
重要経営指標	売上高営業利益率	9.5%	10.0%
	重点領域売上高比率	50.6%	53%以上
	海外売上高比率	12.7%	16%以上
	ROE	11.8%	12%以上
	ROIC※ NEW	9.6%	10%以上
	DOE NEW	4.0%	4.3%

※貸方アプローチで算出　計算式：NOPAT÷投下資本（有利子負債＋株主資本）

2030ビジョン実現に向けた、2024中期経営計画における取り組み

2030ビジョンの実現に向け、アクティビティ・アウトプットの質を高めながら総量を増やす様々な取り組みを加速します。

活動の一例

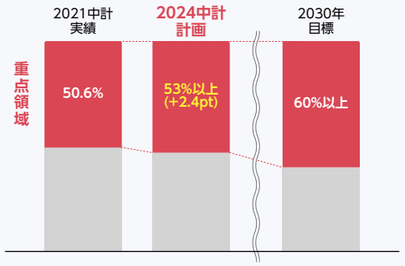


基本方針の考え方

方針❶ 事業ポートフォリオの転換と構造改革による収益力の向上

2030経営計画基本方針に基づき、2024中期経営計画のテーマである「飛躍に向けた成長軌道の確立」に向け、全社成長を牽引する重点領域への経営資源集中をさらに加速させます。事業ごとのステージや市場でのプレゼンス、持ちうる強み等を適切に捉え、全社におけるありたい事業ポートフォリオの目線を踏まえて、最適なポートフォリオ形成に向けた事業戦略を実行していきます。また、生産・物流・営業部門を中心に各事業部門との連携を密に図り、ROICマネジメントの実践を通して資本収益性向上に向けた構造改革に取り組みます。

重点領域売上高比率



ポートフォリオ形成の方向性と事業別ROIC目標※1

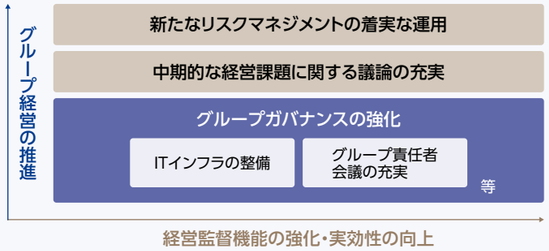
	売上高CAGR	ROIC	
	2026年度 2023年度比	2023年度 実績	2026年度 目標
in	105%	33.8%	35%以上
冷菓	104%	13.9%	12%以上
通販	109%	15.2%	40%以上
米国※2	116%	35.6%	10%以上
菓子食品	102%	5.3%	8%以上
連結	105%	9.6%	10%以上

※1 連結ROICは貸方アプローチ、事業別ROICは借方アプローチ（現預金・投資有価証券等の非事業用資産は投下資本に含まない）で算出
※2 米国事業の売上高CAGRは現地通貨ベース

方針❷ 事業戦略と連動した経営基盤の構築

無形資産への投資の重要性を認識し、事業戦略とも連動させながら人材・R&D・DX等の無形投資を積極的に行うことで、2030ビジョン実現に資する経営基盤を構築していきます。積極的な無形投資を事業成長と結びつけるべく、各戦略を推進していきます。また、経営基盤を強化するうえで、グループガバナンスの充実が不可欠であると認識しています。今後はグループ経営をより意識し、国内外の体制強化によるグループガバナンス改革を推進していきます。

グループガバナンス改革



方針❸ ダイバーシティ&インクルージョンの推進

ダイバーシティ&インクルージョンポリシーと5つの指針に基づいた戦略を遂行していきます。多様性への理解の深化、価値創出に資する支援を強化し、レジリエンス向上とイノベーション創出を目指します。

戦略❶ 全社理解・行動促進支援
- マネジメント向けの浸透研修を継続的に実施
- 情報発信の強化、相互コミュニケーションの質向上・量拡大への取り組み

戦略❷ 部門別の理解・行動促進支援
- ダイバーシティ&インクルージョンに関する理解が進んでいる部門に対し、さらなるレジリエンス向上とイノベーションの創出につなげるための支援強化

戦略❸ 理解・行動の評価
- ポリシー・5つの指針における定性・定量目標のモニタリング
- 行動の振り返りとブラッシュアップ

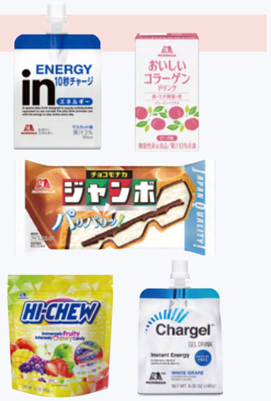
2024中期経営計画

2024中期経営計画の戦略骨子

- 重点領域による成長の牽引
- 基盤領域の資本収益性の向上
- 探索・研究領域による新たなビジネス創造と育成
- 機能部門の構造改革
- 経営基盤の構築

重点領域

in事業	●ライフタイムバリュー戦略の推進による「inゼリー」の拡大 ●「inバー」の成長・利益構造改善と新ブランドの開発推進・定着による「in」ブランドの拡張
冷菓事業	●「ジャンボ」グループの鮮度マーケティングの発展的進化 ●大人デザート需要の獲得や冷凍食品市場等への挑戦による周辺市場からの顧客獲得 ●技術優位性を活かし、味付き氷の用途拡大やウェルネス商品育成による新市場の創造
通販事業	●「おいしいコラーゲンドリンク」売上高拡大と第2の柱商品育成による既存通販事業の強化 ●当社グループが保有するブランド・技術を活用した高付加価値嗜好品展開やインオーガニック成長の実現、BtoBビジネスの拡大探索によるさらなる事業領域拡大
米国事業	●販売店率および取り扱いSKUの拡大による「HI-CHEW」のさらなる売上高拡大 ●プロモーション強化によるブランド理解の促進、「HI-CHEW」ビジネスで得た販売網構築ノウハウを活かした、米系ルートへの「Chargel」の導入 ●ウェルネス商品の開発と育成



基盤領域

菓子事業	【資本収益性の向上】 保有資産を活用した売上高拡大、段階的なアセットライトの推進等 【キャンディの事業成長】 収益性の高いカテゴリーとして売上高拡大に取り組み、カテゴリーポートフォリオを転換 【ビスケットの事業成長】 顧客接点拡大による売上高拡大と高単価・高付加価値商品シリーズの定着と育成 【チョコレートの資本収益性改善】 価格改定、SKU削減、コストダウン、ライン稼働率向上等の取り組み推進やプロダクトミックスの改善
食品事業	●シェアNo.1※の強みを生かし、健康価値の強化による身近な健康飲料として「森永ココア」「森永甘酒」の事業規模拡大と収益性改善
グループ会社	●各社の強みを活かし、森永製菓グループとして企業価値向上に向けたシナジーの最大化

※インテージSRI+甘酒、ココア各市場（22年4月～24年3月推計販売金額累計）

探索研究領域

考え方	●当社グループの強みと新機軸を掛け合わせ新たなビジネスを創造 ●これまでに発見した新たな事業の芽を「種まき・水やり・剪定」の3ステージに区分 ●経営の意志をもって成長を促進し、事業ポートフォリオへ早期組み込み
「パセノール™」の事業化加速	●「パセノール™」の主成分であるピセアタンノールがヒト試験においてサーチュイン遺伝子（長寿遺伝子）の発現を増加させるという世界初の研究成果を発表 ●中長期を見据えた成長投資の実施 ●当社グループ独自の機能性表示対応食品素材として、新たな市場創造に挑戦
海外コラーゲンドリンク	●グローバルでのウェルネス事業拡大に向けた布石として取り組み

PASSIENOL™ パセノール

構造改革

生産機能	●商品企画・調達・生産現場が一体となったローコストオペレーションの追求、設備投資の選択と集中による市況変化に対応した製造コスト低減 ●国内生産事業所へ展開したスマートファクトリーの活用による生産性向上 ●グローバルにおける生産プロセス等の仕組み化・標準化の検討 ●職場環境のさらなる改善、人材育成、環境配慮等を推進する工場づくり
物流機能	●輸配送網の再編による物流の安定と効率化 ●非効率資産の圧縮等、様々なコスト低減による物流費上昇の抑制
販売機能	●伸長チャネルに対応する組織体制の進化と取り組みの加速、インバウンドの取り組み深耕による顧客接点の拡大 ●販売費の効率的な運用等により収益力を向上し、営業力を強化 ●地域の課題解決につながる取り組み強化、ワークシェアを伴うチーム制のテスト実施による顧客・従業員との信頼関係構築

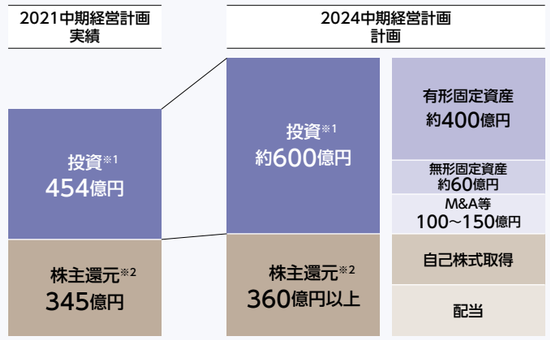
生産本部ビジョン

経営基盤の構築

人事戦略	●サクセッションプランの策定と推進、専門性の高い人材の確保と育成、全従業員のキャリア自律推進の取り組み拡充等によるレジリエンス向上とイノベーションの創出
R&D戦略	●ソフトキャンディ技術、冷凍下の菓子技術、ゼリー飲料技術における革新的な加工技術の獲得 ●「心と体の健康」の基礎研究強化と商品開発への活用によるウェルネス領域のさらなる強化 ●サステナブル分野や新領域での新技術獲得による調達リスク・社会課題への対応
DX戦略	●デジタル経営基盤の構築による業務・システム標準化、業務の効率化・高度化 ●サプライチェーン各機能の計画最適化やデジタル経営基盤とスマートファクトリーとの融合 ●米国事業やダイレクトマーケティング事業のDX　●デジタル人材の育成と確保やグローバルでのITガバナンス・サイバーセキュリティ体制の構築
財務戦略	●ROICマネジメントの実践による成長力と資本収益性の向上　●財務安全性の確保と資本コストの低減　●株主還元の強化

キャッシュアロケーションの考え方

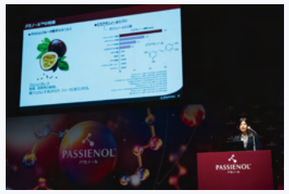
「HI-CHEW」のグローバルにおけるブランド成長に向けた生産体制の構築や積極的なM&A探索等、重点領域を中心とした投資を強化していきます。また、経営基盤強化に向けた人材投資やDX投資等の無形投資の加速を計画しています。重点領域を中心とした投資を最優先としつつ、DOEの中長期的な引き上げや機動的な自己株式取得の実施等、株主還元を引き続き強化していきます。



※1 中期経営計画期間における計上ベースの金額
※2 中期経営計画期間におけるキャッシュアウトベースの金額

2030年に向けて

米国を中心とした海外事業のさらなる拡大に向け、海外売上高目標を引き上げ、グローバル戦略を加速していきます。「HI-CHEW」の欧州開拓やゼリー飲料等、海外での取り組みを実施していきます。新たな事業の芽の育成・拡大にも注力し、サーチュイン遺伝子（長寿遺伝子）の発現増加のエビデンスを獲得した「パセノール™」は国内・海外においてあらゆるパートナーと新たな市場創造に挑戦し、ビジネスの事業ポートフォリオへの早期組み込みを図ります。2030年の目標達成に向けて、インオーガニックな成長も視野に入れています。
2024年4月に食品衛生事業や試薬等への事業拡大を視野に入れ、バクテクス社の買収を実施しました。今後もM&Aや事業提携等を活用し、非連続な成長戦略を具体化していきます。



「パセノール™」研究成果発表会の様子

目標　UPDATE

海外売上高
2021中期経営計画策定時 450億円 ▶ 750億円

海外売上高比率
2021中期経営計画策定時 15% ▶ 25%以上

最高財務責任者メッセージ

髙木 哲也
取締役上席執行役員
最高財務責任者

2030年に向けて

資本コストや株価を意識した経営を実践し
持続的な企業価値向上と安定的かつ継続的な株主還元を目指します。

2021中期経営計画(2021-2023)の振り返り

**▶ 米国事業を含む「重点領域」の事業成長が牽引し、過去最高売上高※1を更新しました。
原材料およびエネルギー価格の高騰等の事業環境変化への対応策を展開し、収益力は回復基調に転換しています。**

当社グループは、2021中期経営計画において、「飛躍に向けた新たな基盤づくり」を進めるべく諸施策の実行に取り組みました。その間、2030経営計画で定めた重点領域の牽引により、3期連続で過去最高売上高※1を実現し、計画を大幅に上回りました。重点領域売上高比率は5割を超え、また米国事業を中心とした海外事業の急速な成長によって、海外売上高比率は初めて2桁に到達しました。事業ポートフォリオの転換が順調に進展した一方、新型コロナウイルス感染症の拡大や原材料価格等の高騰の影響を大きく受けたこと、また中長期計画に基づき経営・事業基盤づくりに向けた投資を実行したことによる費用増もあり、売上高営業利益率は最終年度の2023年度に回復基調に転じたものの、計画は下回りました。

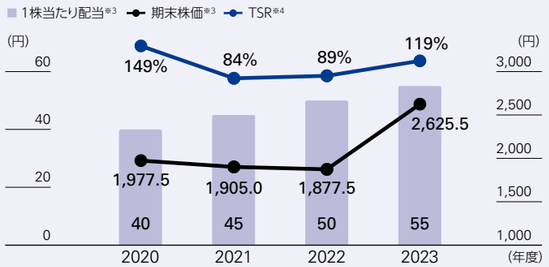
直近年度での業績回復、アセットライトや株主還元の強化でROEも計画を達成し、2023年度において株価は大きく上昇しました。株価の上昇と9期連続の増配の結果、2023年度末の株主総利回り(TSR)は100%を超える水準(119%)に回復しました。

2021中期経営計画における重要経営指標※1

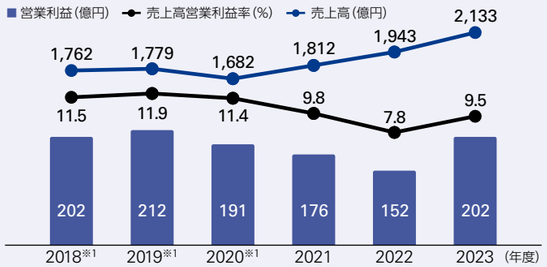
	2018中期経営計画	2021中期経営計画	
	2020年度 実績	計画	2023年度 実績
売上高	1,682億円	1,900億円	2,133億円
営業利益	191億円	215億円	202億円
売上高営業利益率	11.4%	11%以上	9.5%
海外売上高比率	7.0%	9%以上	12.7%
重点領域売上高比率※2	約42%	47%以上	50.6%
ROE	11.8%	10%以上	11.8%

※1 2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月)等を適用。2020年度に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値。2018・2019年度は当該会計基準等を遡って適用したと仮定した概算値
※2 2018中期経営計画の実績は期間平均

株主還元推移



売上高と営業利益・売上高営業利益率の推移



※3 2024年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施。2022年度以前の数値は当該株式分割を遡って適用した後の数値
※4(各事業年度末日の株価+各事業年度の4事業年度前から各事業年度までの1株当たり配当額の累計額)÷各事業年度の5事業年度前の末日の株価

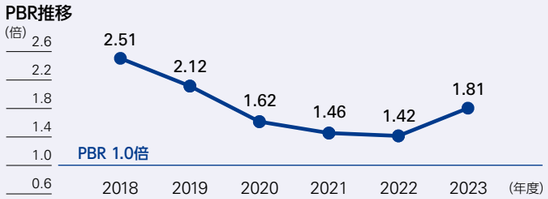
森永製菓グループの財務課題

▶「持続的な企業価値向上」は最も重要な財務課題と認識しています。

2023年3月に東京証券取引所より、プライム市場およびスタンダード市場の全上場会社を対象に「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について要請がありました。

企業価値を資本市場の視点で評価する指標の一つとして、株価純資産倍率(PBR)がありますが、当社グループのPBRの中長期的な推移をみると、2018年度以降下落傾向が継続していました。しかし、直近の2023年度末においては、株価上昇と資本収益性の回復を受けて上昇基調に転じ、約1.8倍の水準となりました。今後も持続的な企業価値向上は当社グループにとって最も重要な財務課題と認識し取り組んでいきます。

PBR推移



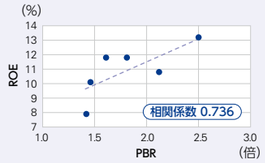
▶ 企業価値向上のためには、資本収益性のさらなる改善と資本コスト低減への取り組みが重要となります。

当社グループの場合、PBRに対するROEやPERの相関は比較的強く、特にROEの改善が企業価値(株主価値)の改善に有効と認識しています。

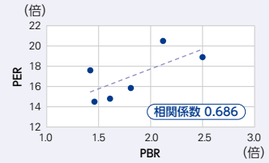
当社グループのROEは、2010年代半ば以降、相対的に収益性の高い冷菓事業やｉｎ事業等の成長を促進し、事業ポートフォリオを変化させたことにより、概ね2桁の水準を維持しています。当社は、CAPMによる理論値やPERの水準から株主資本コストを5～6%程度と推計しており、ROEはこの水準を中長期にわたり上回っています。2030経営計画では、ROEの目標を15%以上と定め、東証プライム市場の中で、高ROEの企業群に加わり、中長期的に安定してその水準を持続することを目指していきます。

PBR = ROE × PER

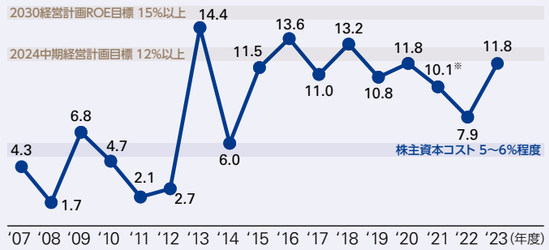
PBRとROEとの相関



PBRとPERとの相関

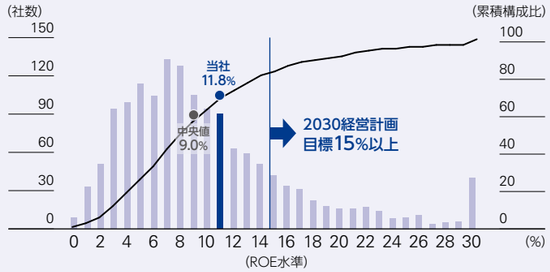


当社ROEの推移



※政策保有株式売却に伴う特別利益の影響を除く(含む場合22.0%)

プライム上場企業のROE分布



【株主資本コストの推計】

CAPM(理論値)による推計
リスクフリーレート: 0.6%程度
Levered β: 0.7～0.9程度
マーケットリスクプレミアム:6.0%程度
➡ **4.8～6%**

PER水準(逆数)による推計
2024年3月末のPER
15.85倍の逆数(=1÷15.85)を用いて算出
➡ **6.3%**

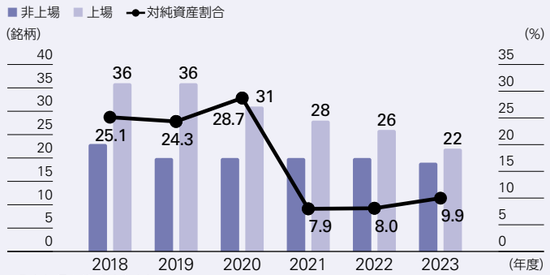
➡ 目線として株主資本コストは **5～6%程度と推計**

当社グループの売上高当期純利益率の推移をみると、2020年度以降は新型コロナウイルス感染症の拡大や原材料価格等の高騰といった急激な外部環境の変化もあり、低下傾向となっていましたが、増収および価格改定効果等によって、2023年度は上昇に転じました。さらなる収益性の改善に取り組んでいきます。

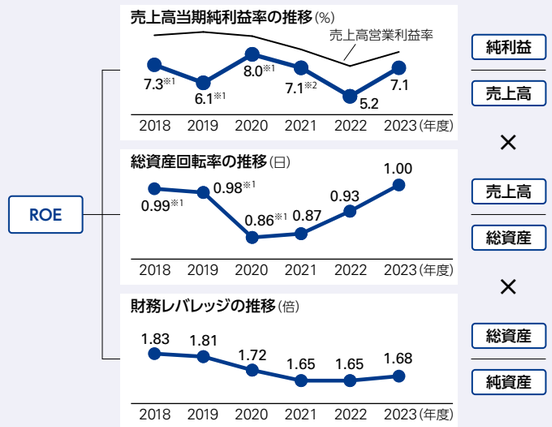
総資産回転率の推移をみると、直近3事業年度においては改善傾向です。これは、政策保有株式の売却や配送拠点の再編等を通じて保有不動産を売却し、アセットライトを進めた効果と認識しています。今後は、非事業資産の圧縮に加え、事業用資産の一層の効率化(投下資本回転率)を進めていきます。

財務レバレッジについては、2021中期経営計画期間において株主還元を大幅に強化したものの、全体としては横ばいに推移しています。中長期的な事業成長のための投資資金需要を考慮しつつ、財務レバレッジを中長期的に調整していきます。

政策保有株式の保有銘柄数と対純資産割合の推移※



※みなし保有株式は含まない



※1 2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月)等を適用。2020年度の各数値は、当該会計基準等を遡って適用したと仮定して算定。2018・2019年度は当該会計基準等を遡って適用したと仮定した概算値
※2 政策保有株式売却に伴う特別利益の影響を除く(含む場合15.3%)

財務課題 「資本収益性のさらなる改善」と「資本コストの低減」による持続的な企業価値向上

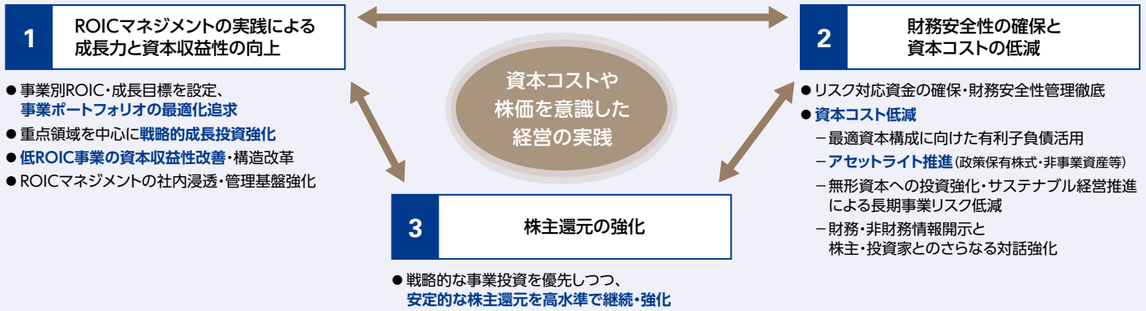
最高財務責任者メッセージ

財務戦略骨子

▶ 持続的な企業価値向上を実現するために、「資本コストや株価を意識した経営」を実践します。

当社グループは、積極的な成長投資と安定した財務基盤を維持することにより、持続的な企業価値向上と継続的かつ安定的な株主還元を実現していくことを基本方針としています。2030経営計画の達成に向けて、「資本コストや株価を意識した経営」を実践し、企業価値を最大化することですべてのステークホルダーに貢献することを目指していきます。

- 戦略❶ ROICマネジメントの実践による成長力と資本収益性の向上
- 戦略❷ 財務安全性の確保と資本コストの低減
- 戦略❸ 株主還元の強化



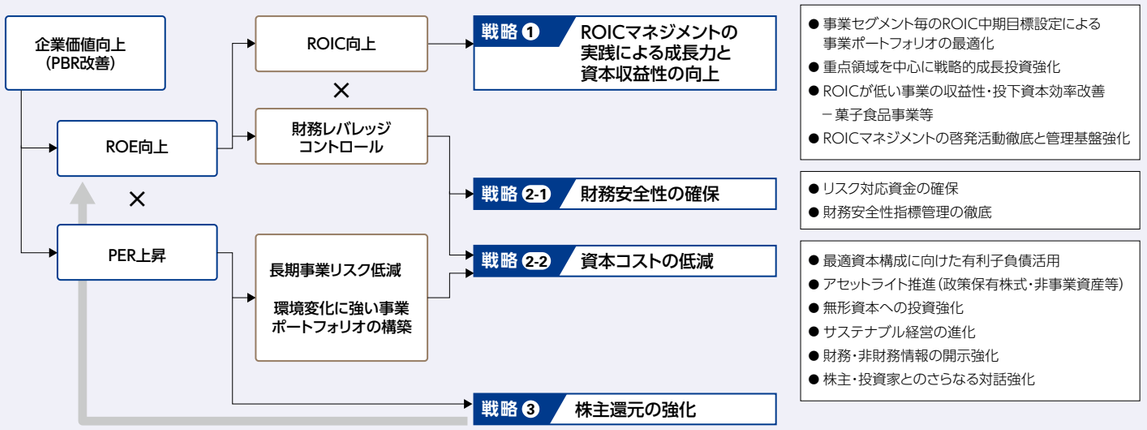
▶ 資本コストや株価を意識して、3つの主要財務戦略を実行することで企業価値の向上を目指します。

当社グループでは、企業価値(株主価値)を示す代表指標の一つであるPBRに着目し、その構成要素であるROEの向上とPERの上昇を狙いとして、3つの主要財務戦略を実行します。

戦略❶ は「ROICマネジメントの実践による成長力と資本収益性の向上」です。ROIC水準の中長期的な向上を目指し、2024中期経営計画のテーマである「飛躍に向けた成長軌道の確立」を果たすべく、ROICマネジメントに基づき、「成長性」と「資本収益性」の好循環の実現に取り組みます。

戦略❷ は「財務安全性の確保と資本コストの低減」です。当社グループは財務ガイダンスに基づき一定水準の財務安全性と投資余力を確保することを基本方針としています。これを前提に、最適な財務レバレッジ水準へのコントロールを行うとともに、環境変化に強い事業ポートフォリオの構築を通じて長期事業リスクの低減を図ることで資本コストの低減に努めていきます。

戦略❸ は「株主還元の強化」です。経営基盤の盤石化のもとに、継続的かつ安定的な株主還元を実施し、ROEやPERの改善につなげていきます。



戦略❶ ROICマネジメントの実践による成長力と資本収益性の向上

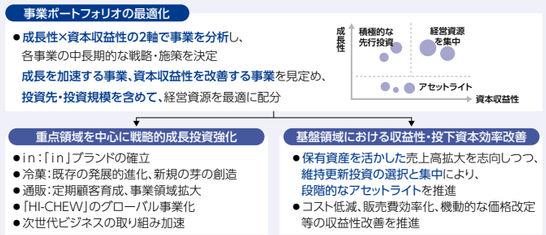
▶ ROICマネジメントの実践を通じて、「成長軌道の確立」に向けた成長性と資本収益性の好循環を生み出します。

当社グループは、中長期的な企業価値向上を図るために、ROICマネジメントを実践し、最適なポートフォリオ形成に向けた事業戦略を実行します。「成長性」と「資本収益性」の2軸で事業を分析し、各事業の中長期的な戦略・施策を決定します。成長を加速する事業、資本収益性を改善する事業を見定め、投資先・投資規模を含めて、経営資源の最適な配分を行っていきます。

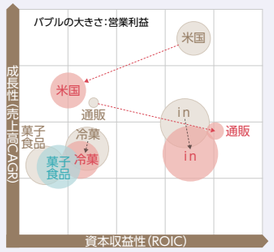
2030経営計画で定める重点領域に対して、事業提携やM&A等のインオーガニック成長を含めて、戦略的な成長投資を最優先に実施し、飛躍的な成長を促していきます。一方、相対的にROIC水準の低い菓子食品等の基盤領域と位置付けられる事業においては、主に収益性や投下資本効率の改善を通じて「資本収益性」の改善に取り組みます。具体的には、保有資産を活かした売上高拡大を志向しつつ、維持更新投資の選択と集中により、段階的なアセットライトを推進していきます。同時に、コスト低減、機動的な価格改定等の収益性改善施策を展開します。

これらを通じて、2024中期経営計画における各事業のミッションや具体的な取り組みの考え方を明確化するとともに、成長性と資本収益性の中期目標を事業毎に定めました。同中期経営計画期間においては、「重点領域」は成長軌道の確立に向けて、成長投資先行の取り組みとなります。基盤領域である菓子食品事業については資本収益性の改善を重視し、全社WACC※1(5%程度)を上回る8%以上を目指して取り組んでいきます。

※1 加重平均資本コスト



ポートフォリオ形成の方向性と事業別ROIC目標



	売上高CAGR 2026年度/2023年度比	ROIC※2 2023年度実績	ROIC※2 2026年度目標	2024中期経営計画における考え方
in	105%	33.8%	35%以上	●「in」ブランド強化による売上高拡大 ●プロダクトミックスによる利益率改善
冷菓	104%	13.9%	12%以上	●「ジャンボ」に続く成長ドライバー育成 ●新市場創造への挑戦
通販	109%	15.2%	40%以上	●積極的な広告投資による継続的な成長 ●顧客獲得効率の追求による売上高営業利益率改善
米国※3	116%	35.6%	10%以上	●積極的なマーケティング投資による持続的成長 ●成長を支えるグローバル生産体制構築
菓子食品	102%	5.3%	8%以上	●カテゴリーポートフォリオ転換による収益性改善 ●維持更新投資の選択と集中による、段階的アセットライト
連結	105%	9.6%	10%以上	株主資本コスト(当社推定):5~6%、WACC:5%

● 2026年度重点領域目標 ● 2026年度基盤領域目標 ● 2023年度実績※4

※2 連結ROICは貸方アプローチ、事業別ROICは借方アプローチ(現預金・投資有価証券等の非事業用資産は投下資本に含まない)で算出 ※3 米国事業の売上高CAGRは現地通貨ベース ※4 売上高CAGRは2020年度比

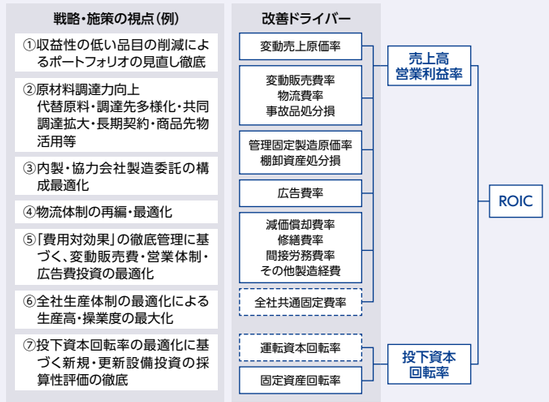
▶ ROICツリーの活用や教育プログラムの展開を通じて、ROICマネジメントの浸透を図ります。

ROICマネジメントを実践するためには、各事業の現場部門に対してROICマネジメントの浸透を図ることが重要と考えています。そのため、事業毎にROICツリーを活用して、経営層と事業責任部門で資本収益性の改善につながる課題領域を抽出するとともに、課題解決に向けた戦略および施策の検討を行っています。2023年度予算編成より、ROICツリーに基づく予算水準の点検を開始し、2024中期経営計画の策定にあたっては具体的な戦略施策の策定と目標設定を行いました。今後、PDCAによる継続的な改善活動につなげていきます。なお、ROICマネジメントを現場レベルまで浸透させるべく、全社従業員を対象に、独自の動画教材等を用いてROICマネジメントの概念と現場活動との関連性等について理解の促進を図っています。

従業員を対象とした動画教育プログラム「資本コスト経営の実践に向けて」

また、個別の投資の実行にあたっては、投資決定基準に基づき案件評価を厳格に行い、投資回収状況を継続的にフォローしながら、資本コストを意識した投資管理を行っています。

ROIC逆ツリー



最高財務責任者メッセージ

戦略❷ 財務安全性の確保と資本コストの低減

▶ 財務レバレッジの活用および環境変化に強い事業ポートフォリオの構築による長期事業リスク低減を図ります。

当社グループは、外的経営環境の急変や戦略的大型投資案件（M&A等）の発現に備え、一定水準の財務安全性と投資余力を確保することを基本方針としています。財務安全性の基準としては、㈱日本格付研究所（JCR）における長期発行体格付「A」以上を維持することを原則としています。また、財務安全性指標をモニタリングし、財務安全性を確保していきます。そのうえで、投資資金需要を満たすための資金調達にあたっては、適切な手元資金の水準、資金調達コストの水準等の調達条件、財務安全性指標やROE・ROIC等の財務指標への影響等を総合的に勘案したうえで、決定します。

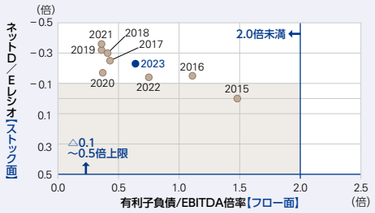
当社グループは、企業価値向上に向けて資本コストの低減に取り組んでいきます。現状のネットキャッシュの状況に対し、財務安全性や投資資金需要を見極めたうえで、有利子負債の構成を高め、財務レバレッジを活用することで、現状5％程度と推計されるWACC（加重平均資本コスト）の低減を図っていきます。

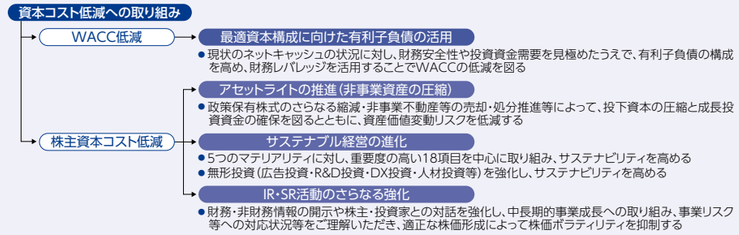
また、株主資本コストは5～6％程度と推計していますが、その低減にあたっては、環境変化に強い事業ポートフォリオの構築による長期事業リスクへの対応が重要と認識しています。そのために、政策保有株式のさらなる縮減、非事業不動産等の売却・処分推進等のアセットライトによって、投下資本の圧縮と成長投資資金の確保を図るとともに、資産価値変動リスクを低減します。また、マテリアリティへの対応を進めるとともに、無形投資を強化し、事業の長期的成長力（サステナビリティ）を高めていきます。

さらに、財務・非財務情報の開示や株主・投資家との対話を強化し、中長期的な事業成長への取り組み、事業リスク等への対応状況等をご理解いただき、適正な株価形成によって株価ボラティリティを抑制していきます。

財務指標	ガイダンス
㈱日本格付研究所（JCR）格付 ●手元流動性 ●ネットD/Eレシオ ●有利子負債 / EBITDA倍率	「A」以上維持 ●月商2か月以上 ●△0.1～0.5倍上限 ●2.0倍未満

財務ポジションの推移



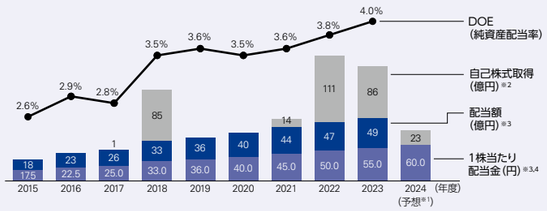


戦略❸ 株主還元の強化

▶ 2021中期経営計画期間において株主還元を大幅に強化しました。今後も持続的な企業価値向上を図り、継続的かつ安定的な株主還元を目指します。

当社グループは、戦略的かつ重要な事業投資を優先することを原則としつつ、株主の皆様への利益還元について、経営基盤の盤石化のもとに、継続的かつ安定的な株主還元の実施を基本方針としています。

株主還元にあたっては、健全なバランスシートを維持することを前提に、配当性向の水準、フリーキャッシュ・フローを考慮しながら、資本政策の指標である純資産配当率（DOE）の水準を中長期的に引き上げていくことを目指していきます。また、総還元性向を意識して、投資資金需要を考慮しつつ、必要に応じ自己株式の取得を機動的に実施することも検討していきます。



2021中期経営計画期間においては、計画を大幅に上回る過去最高の株主還元345億円※5を実施しました（計画比約3倍）。2024年度まで過去10年連続の増配の予想で、今後とも継続的かつ安定的な配当を目指していきます。加えて、必要に応じて機動的な自己株式の取得を行うこととし、2024中期経営計画期間の3年間で360億円以上※5の株主還元を実現できるように取り組んでいきます。

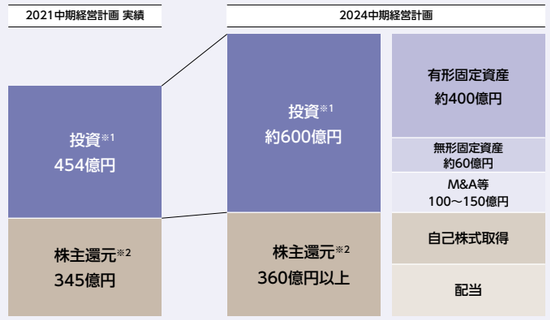
財務指標	ガイダンス
純資産配当率（DOE）	4.3%（2026年度目標）
自己株式取得額	投資資金需要を考慮しつつ機動的に実施
総還元額	2024中期経営計画期間：360億円以上※5

※1 2024年5月10日における2025年3月期配当予想数値
※2 当該会計期間中の取得金額を記載（2024年度は2024年5月14日までの取得分）
※3 当該会計期間に係る剰余金処分の額を記載
※4 2024年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施。2022年度以前の数値は株式分割を遡及適用した数値
※5 剰余金の配当、自己株式取得ともキャッシュアウトベース

▶ 3つの主要財務戦略を踏まえ、2024中期経営計画では重点領域を中心とした投資を最優先としつつ、引き続き株主還元を強化します。

当社グループは、2030経営計画達成のための道筋をつくるため、2024中期経営計画では「飛躍に向けた成長軌道の確立」をテーマと定め、重点領域を中心とした投資を最優先に実施します。特に「HI-CHEW」のグローバルにおけるブランド成長に向けた生産体制構築のための戦略的投資を実施します。また、DX投資をはじめとした経営基盤強化のための戦略投資、重点領域への積極的なM&A探索を含め、2024中期経営計画期間の3カ年で総額約600億円※1の投資を実施します。これは、2021中期経営計画期間の投資実績454億円※1から大幅に増額しています。今後の事業展開によっては、さらに投資額を増額することも検討していきます。

一方、株主還元については、事業からのキャッシュ創出力を引き続き強化し、2024中期経営計画期間で360億円以上※2の還元を目指す方針です。



投資	●重点領域を中心とした投資を強化 ●「HI-CHEW」のグローバルにおけるブランド成長に向けた生産体制の構築（約136百万US$、約196億円） ●経営基盤の強化に向けたDX投資の加速 ●重点領域への積極的なM&A探索
株主還元	●DOEの中長期的な引き上げ ●機動的な自己株式取得の実施

※1 中期経営計画期間における計上ベースの金額
※2 中期経営計画期間。剰余金の配当、自己株式取得ともキャッシュアウトベースの金額

株主・投資家の皆様との対話について

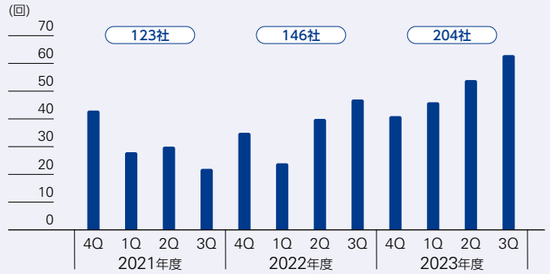
▶ 企業価値向上に向けた取り組みをご理解いただけるように株主・投資家の皆様との対話をさらに強化していきます。

当社グループの長期経営計画である2030経営計画の実現に向けて、「資本コストや株価を意識した経営の実践」に注力しています。

株主・投資家の皆様にこれらの取り組みについてご理解いただくべく、積極的にIR活動を展開してきました。開示情報におけるセグメント情報の充実、決算説明会や資料提供の四半期化、IR Day開催、スモールミーティングや個別IR面談、海外IRやカンファレンスを通じた対話機会の創出に取り組んできた結果、資本市場の皆様との面談回数は過去2年間で大幅に増加しています。また、当社ホームページのIRサイトでの開示情報の拡充や利便性の改善にも努めており、2023年度は外部機関から高い評価をいただいています。

対話の実施状況や内容については、四半期毎に開催されるIR委員会や2024年3月開催の取締役会に報告するとともに、年間を通じて適宜関連する所管部門にもフィードバックしています。

投資家・アナリストとの面談回数推移※



※個別IR面談、IR Day、スモールミーティング、カンファレンス、海外IRにて投資家・アナリストとの接点を得た回数（カウントの単位は「社」、同一四半期において複数回の接点があった場合も「1」とカウント）

評価機関	評価
大和IR 大和インターネットIR表彰2023	優良賞
日興アイ・アール 2023年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング	総合部門 最優秀サイト

また、これらの対話を通じて得られた貴重なご意見を2024中期経営計画策定において参考にさせていただきました。特に、事業ポートフォリオの考え方、ROIC経営の推進に対する関心が多く寄せられたことを踏まえ、主要事業別のROIC実績および目標ならびに資本コストの推計値を開示しました。

引き続き、建設的な対話の促進に努め、対話を通じて得られた示唆を今後の経営活動に活かすことで持続的な企業価値向上を目指します。

2023年度における対話の主なテーマ・関心事項

1	短期的な国内事業の業績見通し	●原材料価格高騰影響の見立てと、価格改定の考え方 ●菓子食品事業の収益性改善の持続性 ●冷菓事業における市場を上回る成長の背景と猛暑の反動想定 ●コロナ特需一巡後の「in ぜリー」の成長イメージ
2	米国事業の見通し、中長期での成長性	●「HI-CHEW」の強みや現在までの成功要因、成長の持続性 ●足元の経済環境、消費動向を踏まえた市場全体の見通しと打ち手 ●中長期でのグローバルにおける「HI-CHEW」展望、増産投資の規模感 ●「Chargel」の市場創造スピード
3	中長期視点での経営・事業の展望	●2024中期経営計画期間における成長性・資本収益性のイメージ ●2030年を見据えた事業ポートフォリオの考え方、ROIC経営の推進 ●人口減少を見据えたうえでの国内市場の捉え方 ●業界再編の可能性、M&Aに対する考え方 ●キャッシュの使途、株主還元方針

// 特集 // グローバルな事業成長に向けて

米国を中心とした海外事業のさらなる拡大に向け、
グローバル戦略を加速します。

森永製菓グループ グローバルネットワーク

米国・中国・台湾に販売拠点と製造拠点、タイに販売拠点を有し、
「HI-CHEW」を中心に新たな市場の獲得と販売網の拡充に取り組み、
海外市場の事業拡大を進めています。
優れた品質と確かなおいしさで、世界中のお客様へ
「おいしく、たのしく、すこやかに」のコーポレートメッセージを
伝えるべく、各国に進出しています。

上海森永食品有限公司
（上海市）

森永食品（浙江）有限公司
（浙江省）

台湾森永製菓
股份有限公司
（台北市）

Morinaga
Asia Pacific Co., Ltd.
（Bangkok）

Morinaga America, Inc.
（California）

Morinaga America Foods, Inc.
（North Carolina）

2003年～
上海森永食品
「HI-CHEW」、日本製の輸入品等の販売

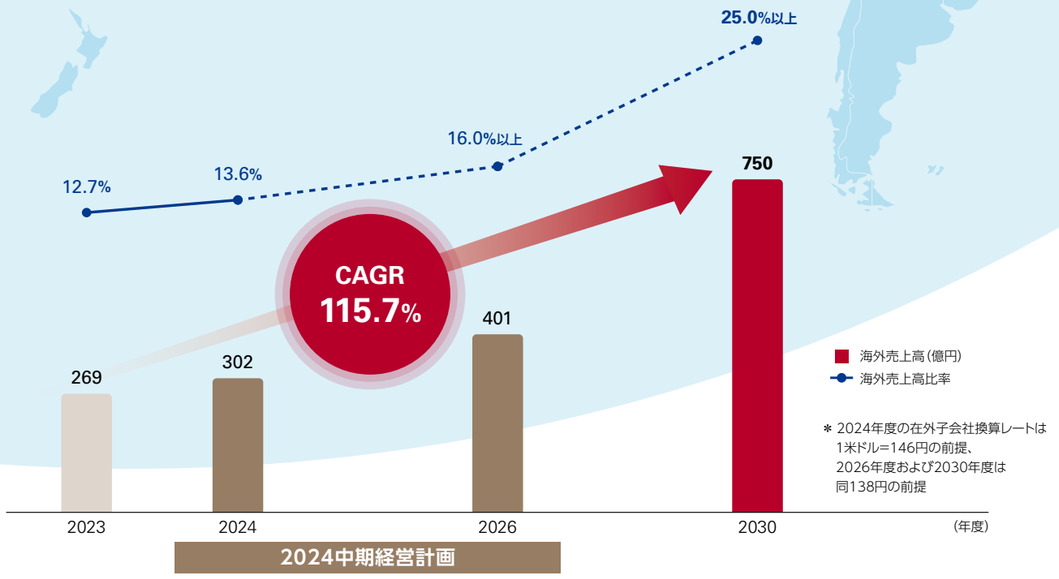
2013年～
Morinaga America Foods
「HI-CHEW」の製造

2008年～
Morinaga America
「HI-CHEW」「Chargel」等の販売

2019年～
Morinaga Asia Pacific
「HI-CHEW」「ｉｎゼリー」「DARS」「Manna」等の販売

2010年～
森永食品（浙江）
「HI-CHEW」の製造

1961年～
台湾森永製菓
「HI-CHEW」「ｉｎゼリー」等の
製造販売、輸出



グローバルな事業成長に向けて

松本 正樹
上席執行役員
海外事業本部長

海外事業 中長期戦略

▶ 森永製菓グループにとっての海外進出

当社グループ創業者の著書「パイオニアの歩み」には、「森永が世界の五大製菓会社の一つになろうという大願を抱いていたのである」との記載があります。創業当初より「世界の森永」を志していた創業者の想いは、現代においても私たちの海外市場への挑戦の大切な礎となっています。

▶ 事業概況

現在、「HI-CHEW」はグローバルブランドとして世界で着実に拡大しており、「HI-CHEW」で培った事業基盤を活用しながら、各エリアでウェルネス領域の事業拡大にも挑戦しています。2023年度の海外売上高は前年比124.4%の269億円、営業利益は前年比17億円増の37億円となりました。海外売上高比率も12.7%となり、特に米国を中心に力強い成長を遂げています。2024中期経営計画では2030経営計画の目標を海外売上高750億円、海外売上高比率25%以上に引き上げました。為替相場変動、原材料やエネルギーコストの急激な上昇等、厳しい経営環境の中でも新たな経営目標の達成に向けて取り組んでいます。

▶ 中長期戦略

各地域で「HI-CHEW」の売上高拡大、独自技術を活かしたゼリー飲料やウェルネス商品の育成を推進し、経営基盤や生産体制の強化にも注力しています。現地ニーズに合わせた商品開発のスピードアップを目的として、2022年に米国研究室を設立し、2023年には「HI-CHEW」ブランド深耕のため、HI-CHEWグローバル推進室も開設しました。また、海外事業の加速に伴い、グローバル人材育成も急務であると考え、インターン制度、海外現地法人の幹部研修、海外生産部門の人材育成にも取り組んでいます。海外の経営基盤をより強固なものとするため、各エリアの文化やライフスタイル等に配慮しながら、企業理念の理解促進に取り組み、海外のグループ会社従業員もこれまで以上に一体となって働ける体制を構築することが重要であると認識しています。

当社グループは、「森永製菓グループは、世代を超えて愛されるすこやかな食を創造し続け、世界の人々の笑顔を未来につなぎます」というパーパスを掲げ、「HI-CHEW」で培った事業基盤を活用しながら、研究開発やDX、海外拠点への成長投資を通じて海外売上高比率25%以上を目指し、国境を越えて挑戦し続けます。

2030年目標

目標UPDATE

海外売上高		海外売上高比率	
2021中計策定時 450億円	750億円	2021中計策定時 15%	25%以上

成長を実現するための3つの戦略

	ブランド/商品	当社独自の技術・品質	展開エリア
1	「HI-CHEW」エクステンション含む	●柔らかさ・弾力性・チューイング性の両立 ●溢れ出すジューシーな味わい ●バラエティ豊かなフレーバー	北米 アジア オセアニア 欧州
2	ゼリー飲料	●多様な食感・バリエーション豊かな風味の実現 ●様々な栄養素をおいしく摂取できる	北米 アジア 等
3 ウェルネス	コラーゲンドリンク	●機能性を有し高濃度配合でもおいしいコラーゲン飲料	アジア 等
3 ウェルネス	「パセノール™」	●機能性のエビデンスを有する独自素材	アジア 等

「HI-CHEW」のグローバル化と新たな取り組み

「HI-CHEW」のユニークな食感やジューシーさは、海外の幅広い世代のお客様に愛され、販路はアジアから米国、オセアニアへ、そして米国での躍進をきっかけに欧州へと広がり、現在は世界30カ国以上で販売をしています。

海外市場では、通常品に比べ砂糖使用量を削減した健康軸の商品や、キャンディの個包装をなくし、環境に配慮した商品等、様々なニーズに対応する商品ラインアップの拡充や、多様な包装形態の展開に力を入れています。グローバルブランドとしての飛躍を目指し、日本ではブランドロゴを「ハイチュウ」から英語表記の「HI-CHEW」に一新しました。また、急成長する海外売上高を支えるため、約136百万US$(約196億円)を投資し、米国第2工場を建設します。安定供給体制を礎として、「HI-CHEW」のさらなる売上高拡大を推進します。

タイ「森永コラーゲンドリンク」広告

さらに、海外事業の中長期的な成長を見据え、ウェルネス商品の育成にも注力しています。台湾、香港、シンガポールでは「ｉｎゼリー」を展開し、中国やタイではコラーゲンドリンクの販売拡大を進めています。米国では新たなゼリー飲料「Chargel」を発売し、ブランド認知拡大に取り組んでいます。これらの商品は売上高としてはまだ限定的ですが、いずれも近年の健康意識の高まりとともに大きなポテンシャルがあると考え、今後もウェルネス領域の事業拡大に積極的に取り組むことで、「HI-CHEW」に次ぐ新たな成長の原動力を創出していきます。

海外事業拡大ストーリー

市場進出・事業基盤構築 → ウェルネスカンパニーへ向けた事業規模拡大

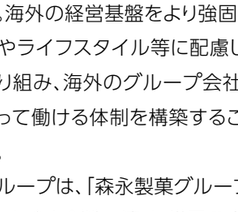
台湾「ｉｎゼリー」広告

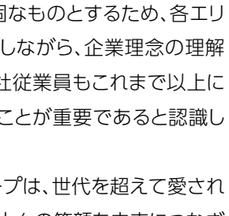
香港「ｉｎゼリー」広告

各エリア 展開状況

「HI-CHEW」やウェルネス商品と併せて、日本で培ったブランドの展開を進めています。

展開エリア	取り組み状況
米国	森永アメリカフーズ（株）第2工場建設を決定（2027年1月稼働予定）。「HI-CHEW」の供給体制強化と生産効率化を推進。
中国	「HI-CHEW」と輸入品の2つの事業を柱として展開。 新たな販売チャネル拡大によって「HI-CHEW」が順調に伸長。
台湾	「HI-CHEW」および「ｉｎゼリー」が好調に推移。 設備投資を行い、2024年度より「ｉｎゼリー」の生産能力強化を図る。
オーストラリア・ニュージーランド	大手組織小売業へ「HI-CHEW」の導入が進み、着実に売り場を拡大。 広告やサンプリング等で認知度向上に取り組む。
タイ・ベトナム	東南アジアのウェルネス事業の基盤を築くべく、 「森永コラーゲンドリンク」や「Manna」の販売拡大に取り組む。
欧州	大手組織小売業へ「HI-CHEW」の導入が進み、イギリスの売上高が伸長。既存販売国以外の国へ向けて販売戦略を構築。


中国 サッカースクール大会協賛の様子



米国 「HI-CHEW」サンプリングの様子

ニュージーランドのビーチで「HI-CHEW」サンプリング

ベトナム幼児商品展示会に「Manna」出展

欧州市場拡大に向けて

米国と同規模のキャンディ市場を擁する欧州への進出は、海外事業成長の大きな機会と捉え、アジアや米国といった既存エリアの深耕と並行して開拓を進めています。特にイギリスでは大手組織小売業への導入が進み、着実に売上高が伸長しています。

2022年11月、イギリスの流通業界誌が主催するThe Grocer New Product Awardsで、「HI-CHEW [Watermelon]」が、Highly Commended（Winnerに次ぐ2番目の賞）を受賞しました。この賞は新商品を対象に、味、食感、デザイン、革新性等の10項目で審査されます。審査員からは「革新的な商品で、フルーツ感とリアルな風味に良い意味で驚いた 」「甘さ、フルーツ感、酸味のバランスが素晴らしい 」「売り場で目を引くデザインも良い 」等、高く評価されました。2024年4月には、ドイツの流通業界誌が主催し、革新性ある新商品を表彰する Sweetie 2024 で、同じく「HI-CHEW [Watermelon]」がキャンディ部門で大賞を受賞しました。このような賞を受賞できたことは、「HI-CHEW」の品質や価値が現地のお客様に受け入れられたからこそと考え、欧州市場における「HI-CHEW」の販売に確かな手ごたえを感じています。

The Grocer New Product Awards 認定証

HI-CHEW [Watermelon]

重点領域　in事業

木戸口 典洋
マーケティング本部
健康マーケティング部長

2030年の目指す姿　スポーツを軸足とした「心と体の健康」をサポートする食のブランドNo.1を目指します。

強み

- ゼリー飲料シェアNo.1※、強いブランド力
- トップアスリートから一般の生活者まで幅広い顧客層
- 食感とおいしさにこだわり、進化させてきたゼリー飲料技術
- 約40年にわたり蓄積してきた、体づくりや栄養摂取のノウハウ

※インテージSRI+ ゼリー飲料市場（22年4月～24年3月　推計販売金額累計）

事業環境

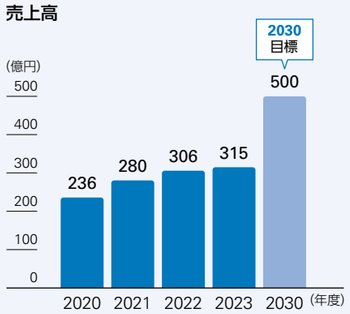
- 機会　健康ニーズの高まり・多様化
- 機会　食の簡便化・時短志向の拡大
- 機会　スポーツへの関心の高まり
- リスク　原材料・エネルギーコストの高騰
- リスク　新規参入企業増加による競争激化

2023年度の振り返りと2021中期経営計画 総括

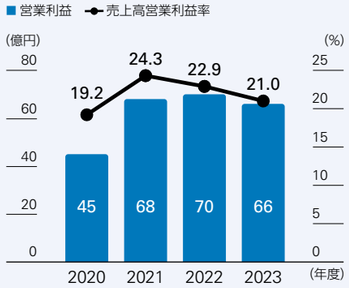
多様なお客様の様々な生活シーンに合わせたウェルネス価値を提供するために、「in ゼリー」の飲用シーンの訴求に取り組んだ結果、2023年度は「in ゼリー エネルギーブドウ糖」や「in ゼリー フルーツ食感」が好調に推移しました。「in バー」は競争環境が激化する中でも、喫食シーンを訴求したプロモーションの奏功により主力品が堅調に推移し、in事業全体の売上高は増収となりました。一方で価格改定による収益改善を行うも、原材料価格の高騰に加え、中長期的な事業成長を見据えた戦略的な広告投資の実施により営業利益は減益となりました。

2021中期経営計画期間の3年間においては、コロナ禍の環境変化に柔軟に対応することで間口の拡大に成功し、売上高は2020年度から79億円増、営業利益は21億円増と大きく伸長することができました。今後も多様なお客様に対してウェルネス価値の提供を目指し、「in ゼリー」拡大・「in」ブランドの拡張という2つの戦略を柱に、「in」ブランドの確立に向けたチャレンジを加速していきます。

売上高



営業利益



2021中期経営計画 基本戦略の成果

	基本戦略	成果
1	「in ゼリー」の拡大	• コロナ禍の環境変化への柔軟な対応により、間口拡大 • 健康維持のためのスポーツ啓発として、各種スポーツイベントへの協賛を実施、認知が拡大 • 「in ゼリー フルーツ食感」「in ゼリー 成長期サポート」を発売することでターゲット・飲用シーンを拡大
2	「in バー」の拡大	• 多様化するタンパク質ニーズに向けて、1本でタンパク質が20g摂れる商品や鉄分が摂れる商品を発売
3	新たな食の創造	• 仕事中の間食の取りすぎを管理したいニーズに向けて「in タンサン※」の開発・テスト販売を実施

※炭酸飲料から、ふくらみながらゼリー状に変化する空腹マネジメントドリンク

今後の課題

- 中期　LTV（ライフタイムバリュー）戦略の推進（各ターゲットのニーズに対応した商品開発）
- 中期　仕事中・勉強中等、非アクティブシーンの開拓
- 長期　新しい価値創造への挑戦

in ゼリー エネルギー　in ゼリー エネルギーブドウ糖　in ゼリー マルチビタミン　in ゼリー フルーツ食感 巨峰　in バープロテイン ベイクドチョコ　in タブレット 塩分プラス

2024中期経営計画　戦略

2026年度目標

売上高	売上高営業利益率	ROIC
362億円	24.7%	35%以上

	戦略	戦術
1	「in ゼリー」拡大	**LTV（ライフタイムバリュー）戦略の推進** • 子どもからお年寄りまで、それぞれのライフステージに合ったニーズに対応 • アクティブ・非アクティブ、幅広い飲用シーンを開拓 ➡ エネルギー群の拡大、ターゲット別商品の発売・育成
2	「in」ブランドの拡張	**「in バー」の成長・利益構造改善** • 多様化しつつ拡大するタンパク質周辺ニーズへ対応（ベイクド、ウェファー育成） • 価値・ターゲット拡大への挑戦 • 商品毎の受け入れ性の見極め・コストダウン・プロダクトミックスによる収益改善 **「in」新ブランドの開発推進・定着** • 拡大する健康ニーズに対応 • 栄養摂取の新常識、先進的な未来食（新しい食スタイル）の創造

ブランド強化　知財戦略　inトレーニングラボ活用　サステナビリティの取り組み強化

in 事業基盤の強化

ウェルネスカンパニーへ向けて

in 事業では、「in」ブランドの基盤となるスポーツ科学を軸足に、トップアスリートの栄養とトレーニングのサポートの実践等から得られる「栄養・体づくり」のノウハウを独自の食品加工技術と融合させることで、トップアスリートから一般の生活者まで、おいしく健康的な食生活を実現したいと考えるすべてのお客様のニーズに応えることを目指しています。

アスリートのサポートとしては、2024年2月に3人制バスケットボールのグローバルリーグ「3x3.EXE PREMIER」2024～25シーズンのオフィシャルメインパートナー契約を締結しました。多様なアスリートとのつながりを持ちながら、スポーツを通じた「in」ブランドの強化に引き続き取り組みます。

©3x3.EXE PREMIER

また2024年3月には、「in ゼリー」として初めて、子ども向け商品「in ゼリー 成長期サポート」を発売しました。成長期の子どもに嬉しい1食分※のカルシウムのほか、ビタミンD、鉄分、考えるためのエネルギーであるブドウ糖を配合し、子どもに人気の味に仕立てました。また、子どもが扱いやすい包装設計とする等、親と子の視点を取り入れました。ターゲット別のニーズを捉えた商品展開でLTV戦略を推進していきます。

※日本人の食事摂取基準（2020年版）8～11歳の男女推奨量の1/3以上で算出

in ゼリー 成長期サポート アップル

in ゼリー 成長期サポート グレープ

重点領域　冷菓事業

高橋 龍太
マーケティング本部
冷菓マーケティング部長

2030年の目指す姿　菓子技術を活用した差別化商品に集中し、安定的に事業を拡大します。

強み

- 冷菓市場を牽引するブランド「ジャンボ」を保有
- 冷菓市場における鮮度マーケティングのノウハウ
- 冷凍下の菓子技術を活用した、差別化された商品ラインアップ
- 様々な事業で構築してきた、多様な販売チャネル

事業環境

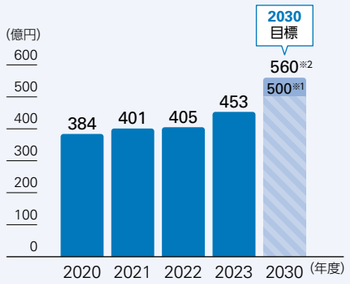
- 機会　シニアのアイス喫食機会の増加
- 機会　気候変動による消費行動の変化
- 機会　インバウンド需要の回復
- リスク　原材料・エネルギーコストの高騰
- リスク　健康志向の高まりによる買い控え

2023年度の振り返りと2021中期経営計画 総括

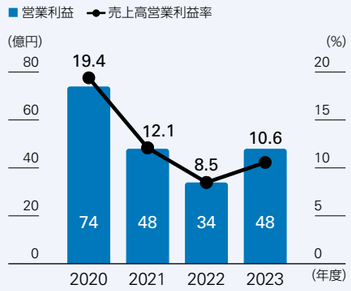
冷菓事業は菓子技術を活用した差別化商品に集中し、安定的な事業拡大を目指して取り組みを進めました。2023年度は「ジャンボ」グループにおいて、インパクトのあるパッケージデザインで展開した冬季限定品が好調に推移し、さらにインバウンド需要獲得の取り組み等、ブランドの価値訴求を継続的に実施しました。「板チョコアイス」は品質の独自価値を訴求するTVCMを投入し、基幹品の販売が好調に推移したほか、秋冬限定品として発売した「白い板チョコアイス」も多くのお客様にご好評をいただきました。その他、「ザ・クレープ」や「アイスボックス」等の各商品においても、ブランドの特長を活かしたプロモーション展開等により、冷菓事業全体の売上高は増収となりました。営業利益についても原材料価格の高騰を増収および価格改定効果で打ち返し増益となりました。

2021中期経営計画期間の3年間においては、売上高が2020年度から69億円増となった一方、営業利益は原材料およびエネルギー価格の高騰や減価償却費の増加により26億円減となりました。

売上高



営業利益



※1 2021中期経営計画策定時の2030目標
※2 2024中期経営計画にて2030目標を上方修正

2021中期経営計画 基本戦略の成果

	基本戦略	成果
1	鮮度マーケティングの進化	• 「ジャンボ」グループは「チョコの壁」により、モナカのパリパリ感をできるだけ長持ちさせることに成功 • ブランドの価値訴求を継続的に行い、間口が拡大
2	周辺市場からの顧客獲得	• 「板チョコアイス」「ザ・クレープ」において、品質の独自価値を訴求したCMや新商品発売等のブランド接点拡大により、新たな顧客を獲得
3	技術優位性のある商品開発で新市場を創造	• 「アイスボックス」は喫食シーン拡大に向けたプロモーションにより購入率が伸長 • お酒の割材「アイスボックス大粒 チューハイ用」のテスト販売を実施

今後の課題

- 中期　「ジャンボ」の鮮度マーケティングの進化
- 中期　次世代ブランドの育成・定着
- 中期　周辺市場からの顧客獲得
- 中期　菓子との複合技術を追求した商品開発

チョコモナカジャンボ

板チョコアイス

ザ・クレープ

アイスボックス

ビスケットサンド

パリパリバー

2024中期経営計画　戦略

2026年度目標

売上高	売上高営業利益率	ROIC
506億円	8.6%	12%以上

	戦略	戦術
1	鮮度マーケティングの発展的進化	**「ジャンボ」吸湿遅延技術の進化** • 新たな技術革新により、パリパリ食感の持続性向上 • パリパリ品質の訴求強化、全世代の間口拡大&インバウンド需要開拓
2	周辺市場からの顧客獲得	**大人デザート需要獲得** • 買い回りが多いチルドデザートやチョコレートから需要を獲得 **新セグメント形成** • 冷凍食品市場等への挑戦による価値提供領域拡大
3	技術優位性で新市場創造	**味付き氷用途拡大** • 暑さ対策・割材活用等、他社氷菓商品と異なるニーズへアプローチし喫食シーン拡大 **ウェルネス商品育成** • 機能性アイス、プラントベースアイス等の潜在需要掘り起こしに挑戦

- 菓子×冷菓 複合技術の追求
- 戦略と連動した組織体制
- 単品を磨くブランドコミュニケーション

冷菓事業基盤の強化

ウェルネスカンパニーへ向けて

2023年春に始動したみんなが笑顔になれるアイスを目指す「ジャンボスマイルプロジェクト」を通じて、開発者の声や商品のこだわり等を積極的に情報発信することで、お客様とのコミュニケーションを強化しています。また、「ジャンボ」のパリパリ食感に由来する情緒的価値についても研究を進めています。2024年には「パリパリッ」の音が心地よさやおいしそうという快感情を引き起こすことがわかりました。今後も様々な視点から「パリパリ食感」の追求を継続していきます。

また、2024年3月には当社初の「米」を使用した植物性ミルクアイス※1「OKOMETO」を発売しました。環境への配慮や健康志向に伴い、プラントベースフードへの関心が高まっています。また、食物アレルギーという課題があり、それらに着目して開発を進めました。米を原料とする甘酒製造で半世紀以上にわたり培ってきた知見を活用し、乳・卵・大豆等のアレルギー物質28品目※2を使わない、お米を使用したアイスが実現しました。

2024年秋には、健康をコンセプトにしたマルチアイスバー「サプリス」を地区先行発売し、ウェルネスカンパニーへ向けた取り組みを加速させていきます。

OKOMETO
チョコ

OKOMETO
バニラ

サプリス
プルーン
ヨーグルト味

サプリス
レモン
ヨーグルト味

※1 乳製品ではありません　※2 特定原材料8品目のうち、小麦・卵・乳を含む製品と共通の設備で製造しています。特定原材料に準ずるもの20品目は、共通の設備での製造については把握しておりません

重点領域　通販事業

永野 浩司
ダイレクトマーケティング事業部長

2030年の目指す姿　お客様のウェルネス実現をサポートするヘルスケア事業に進化します。

強み

- コラーゲンドリンク売上No.1※
- コラーゲンの機能性研究(肌、ひざ関節、骨等)と食品加工技術
- 約20年にわたり蓄積してきた、通販事業のノウハウ
- ダイレクトなコミュニケーションにより、関係を構築してきた通販顧客基盤

※富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧2024」(美容効果健康志向食品/コラーゲンカテゴリー/2022年実績) おいしいコラーゲンシリーズ、従来品含む

事業環境

- 機会　健康寿命延伸ニーズの高まり
- 機会　食を通じた健康意識の高まり
- 機会　シニアのネット通販利用増加
- リスク　原材料・エネルギーコストの高騰
- リスク　物価高騰による実質賃金の減少、節約志向

2023年度の振り返りと2021中期経営計画 総括

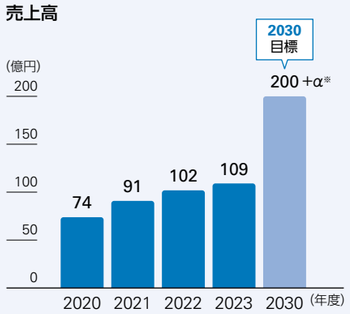
通販事業はお客様のウェルネス実現をサポートするヘルスケア事業への進化を目指して取り組んでいます。

2023年度、「おいしいコラーゲンドリンク」では、オンライン広告を戦略的に投入することで定期顧客数を着実に伸ばし、売上高は前年度実績を上回りました。通販事業の第2の柱候補の商品である「おいしい青汁」も順調に売上高を拡大しています。「おいしいコラーゲンドリンク プレミオ」は11月に肌・ひざ関節・骨に関する5つの機能性を訴求する機能性表示食品としてリニューアルしました。

さらなる事業拡大に向けては、“お菓子をこえる「をかし」な体験を”をコンセプトにした「TAICHIRO MORINAGA」から4月に「キャラメルバウム」、9月には「焦がしキャラメルフィナンシェ」を発売しました。これらの結果、通販事業全体の2023年度の売上高は増収となりましたが、営業利益については先述の戦略的な広告投資により減益となりました。

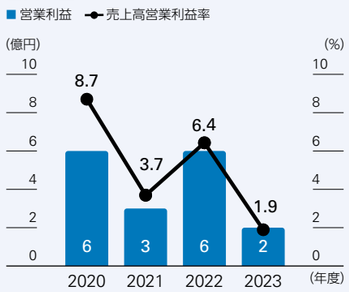
2021中期経営計画期間の3年間においては、売上高が2020年度から35億円増と当初の目標を大きく上回る着地となりました。営業利益は中長期的な事業成長を見据えた広告投資により4億円減となりました。

売上高



※2024中期経営計画にて2030目標を上方修正

営業利益



2021中期経営計画 基本戦略の成果

	基本戦略	成果
1	既存事業の進化	• 「おいしいコラーゲンドリンク」とともに「おいしい青汁」の成長により事業が大きく拡大 • 「おいしいコラーゲンドリンク プレミオ」を機能性表示食品としてリニューアル発売 • ひざ関節が気になる方に向けた新商品「ひざ軽コラーゲン」を発売 • 2022年11月にWEBサイトのデザインやシステムリニューアルを実施
2	新規事業の創造	• 販売する商品の領域拡大に向け、「TAICHIRO MORINAGA」商品を発売

今後の課題

- 中期　コラーゲンドリンクに次ぐ第2の柱の育成
- 中期　既存通販事業から新たな事業領域への拡大
- 長期　定期顧客育成による通販事業の成長

おいしいコラーゲンドリンク ピーチ味　おいしいコラーゲンドリンク レモン味　おいしいコラーゲンドリンク プレミオ　おいしい青汁　ひざ軽コラーゲン　ラクノビ

2024中期経営計画　戦略

2026年度目標

売上高	売上高営業利益率	ROIC
140億円	6.4%	40%以上

	戦略	戦術
1	既存通販事業の強化	**「おいしいコラーゲンドリンク」の売上高拡大** • デジタル接点拡大による新規顧客獲得 • 美容に加え、健康(骨・関節)ニーズへの対応を継続強化 **第2の柱育成** • 「おいしい青汁」「ひざ軽コラーゲン」の育成
2	さらなる事業拡大の取り組み	• 定期顧客の規模拡大、事業領域の拡大を目的とした**インオーガニック成長の実現** • 当社グループが保有するブランド・技術を活用した高付加価値嗜好品を展開し、**食の領域拡大**を図る • 既存通販事業とは異なる顧客獲得を目指し、「おかしプリント」を起点としたBtoBビジネスの拡大を探索

顧客利便性向上　**デジタル人材育成**　**セキュリティ強化**　**NPS※2・LTV※3向上**

事業拡大を支えるCXM※1・データドリブン体制の推進

※1 カスタマーエクスペリエンスマネジメント　※2 ネットプロモータースコア。顧客ロイヤルティを測る指標　※3 ライフタイムバリュー

ウェルネスカンパニーへ向けて

今年20周年を迎えた通販事業では、主力のコラーゲン関連商品に加え、様々な健康寿命の延伸に寄与する商品を育成し、お客様の美容・健康ニーズに応えています。

また、さらなる事業拡大を目指し、当社グループのブランドや技術を最大限に活用した高付加価値商品、日々の美容・健康に貢献する食品の販売を行っています。2024年2月には、日々の食事からお客様のウェルネスをサポートすべく、雑穀商品「国産十六雑穀」「国産もち麦」を新たに発売しました。また6月には、成長期をサポートするココア「ラクノビ」をリニューアル発売しました。

さらに法人向けサービスとして、「ハイチュウ」や「ミルクキャラメル」をオリジナルデザインで作れるおかしプリント事業の運営も強化・育成し、和やかな場を創出できるノベルティとしてコト価値を訴求し、既存の通販事業とは異なる顧客獲得を目指します。

今後も継続的にコラーゲン素材の基礎研究に取り組み、科学的エビデンスに基づいた新たな価値を創造することで、お客様の「心と体の健康」への貢献を目指していきます。

国産十六雑穀

おかしプリントの「ハイチュウ」

森永ダイレクトストア　https://www.morinaga.co.jp/direct-store/
おかしプリント　https://okashiprint.com/

重点領域　米国事業

河辺 輝宏
米国総代表 兼
米国森永製菓(株)
代表取締役社長

2030年の目指す姿

「HI-CHEW」ブランドの拡大とゼリー飲料市場創造による事業成長を目指します。

HI-CHEW [ORIGINAL] STAND UP POUCH

HI-CHEW [fantasy mix]

HI-CHEW bites

Chargel

HI-SOFT

HI-CHEW gummies

強み

- 長年磨き上げてきたソフトキャンディ技術に基づく、「HI-CHEW」独自の食感と味わい
- 国内事業で培った多彩な商品開発力
- 米系大手組織小売業を含む強固な販売網
- 米国事業で展開しうる、次なるブランドを多数保有

事業環境

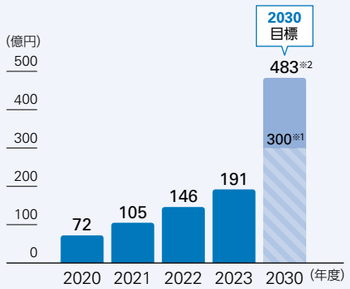
- 機会　米国キャンディ市場の継続的な伸長
- 機会　米国キャンディ市場における多様な顧客ニーズ
- 機会　健康志向の高まりによるウェルネス市場拡大
- リスク　原材料・エネルギーコストの高騰
- リスク　人件費上昇による人材確保難

2023年度の振り返りと2021中期経営計画 総括

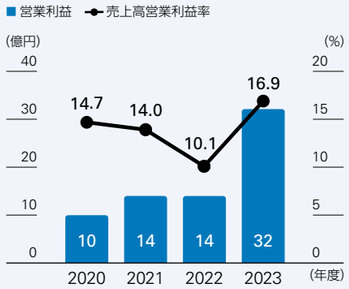
米国事業は「HI-CHEW」ブランドの拡大とゼリー飲料市場の創造による事業成長に向けて、各戦略を実行してきました。2023年度は「HI-CHEW」の品質価値の一つである“chewy”を訴求する新作TVCMの投入や販売好調商品の容量ラインアップの拡充等に取り組み、前年実績を大きく上回りました。ゼリー飲料「Chargel」は、日系スーパーへの導入が進み、試飲販売等で飲用体験を創出し購買喚起に取り組んだほか、米系スーパーおよびスポーツ系チャネルへの導入促進に取り組みました。また、スポーツイベントでのサンプリング活動をはじめとしたPR活動を強化し、ブランド認知および商品理解の促進を積極的に進めました。これらの取り組みの結果、2023年度の米国事業の売上高・営業利益は増収・増益となりました。

2021中期経営計画期間の3年間においては、売上高が2020年度から119億円増、営業利益は22億円増と、ともに当初の目標から大きく飛躍し、海外売上高比率も目標の9%を3.7%上回る12.7%となりました。今後も永続的な事業成長に向けたブランド育成と経営基盤の強化に向けて、積極的な成長投資を継続していきます。

売上高



営業利益



※1 2021中期経営計画策定時の2030目標
※2 2024中期経営計画にて2030目標を上方修正

2021中期経営計画 基本戦略の成果

	基本戦略	成果
1	「HI-CHEW」のさらなる加速	• 販売店率、店頭回転の向上に加え価格改定が奏功し、売上計画を大きく上回った • 「HI-CHEW bites」等のブランドエクステンション品を発売
2	ゼリー飲料市場の創造	• 「Chargel」を発売、日系スーパーへの導入拡大 • 積極的なサンプリング活動や試飲販売等を実施し、飲用体験の機会を創出
3	第3の矢 探索	• 「HI-CHEW」で構築した販売網を活かし、日本のロングセラーブランド「HI-SOFT」を発売

今後の課題

- 中期　グローバルでの供給体制強化
- 中期　ウェルネス商品の育成
- 長期　永続的な事業成長実現に向けたブランドの育成と経営基盤の強化

2024中期経営計画　戦略

2026年度目標

売上高	売上高営業利益率	ROIC
297億円	13.0%	10%以上

	戦略	戦術
1	「HI-CHEW」のさらなる売上高拡大	**さらなる販売店率拡大・取扱SKU増に向けた新商品発売** • 地域別の販売店率向上の取り組み強化 • 新商品や容量バリエーション拡充により、多様な販売チャネルへの導入促進 **ブランドエクステンション品発売による接点拡大** • グミ等、複数のキャンディカテゴリーでの顧客接点拡大に向けた取り組みを実施
2	「Chargel」のブレークスルー	• イベントサンプリングやWEB広告等のプロモーションを強化し、Energy Gelとしてのブランド理解とファン化を促進 • 「HI-CHEW」ビジネスで得た販売網構築ノウハウを活かし、米系ルートへの導入を促進
3	ウェルネス商品の育成	• 市場調査を行い、商品開発を進行

グローバル R&D体制の構築
グローバル 生産体制の構築
社内インフラ DXの推進
資金活用に向けた 経理財務戦略の立案

事業の拡大を支える経営基盤・生産体制の強化

ウェルネスカンパニーへ向けて

米国向けに開発したゼリー飲料「Chargel」は、発売から2年半が経過しました。ゼリー飲料がまだ一般的ではない米国において、当面はサンプリング等、ゼリー飲料そのものの浸透に向けた投資が必要なステージですが、お客様からは「おいしい」「カフェインフリーが良い」等好評を得ています。引き続き、新たな価値提供と市場創造に向けて、確実に前進していきます。

「Chargel」ホームページの商品説明

「Chargel」サンプリングの様子

森永アメリカフーズ(株)第2工場(米国第2工場)建設

「HI-CHEW」の供給体制強化と生産効率化を推進し、米国事業のさらなる成長を目指すべく、米国第2工場を建設します。

米国第2工場概要

- 所 在 地：米国ノースカロライナ州オレンジ郡メベイン市
- 工場規模：鉄骨造 延べ床面積 12,322㎡
- 投 資 額：約136百万US$(建物・製造設備等)(約196億円)
- 工事計画：2024年10月工事着工、2027年1月稼働開始(予定)

米国第2工場 完成イメージ図

基盤領域　菓子食品事業

佐藤 実
執行役員
マーケティング本部
菓子マーケティング
部長

殿原 康宏
マーケティング本部
食品マーケティング
部長

2030年の目指す姿

収益基盤の改善に向けて
カテゴリーポートフォリオを転換します。

強み

- ロングセラーブランドを数多く保有
- 「森永ココア」「森永甘酒」「森永ホットケーキ」市場シェアNo.1※
- カテゴリーを横断したマーケティング力、商品開発力
- 「心と体の健康」に関する機能性研究や感性研究
- 顧客ニーズに対応した売り場提案、商品展開力

※インテージSRI+ ココア、甘酒、ホットケーキ 各市場（22年4月～24年3月　推計販売金額累計）

事業環境

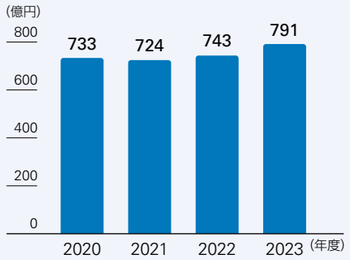
- 機会　人流回復、外出機会の増加、インバウンド需要の回復
- 機会　健康ニーズの高まり・多様化
- 機会　食の簡便化・時短志向の拡大
- リスク　原材料・エネルギーコストの高騰
- リスク　少子化・平均世帯人数の減少

2023年度の振り返りと2021中期経営計画 総括

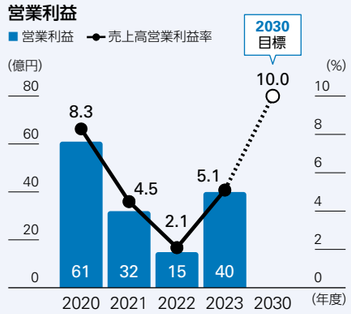
菓子食品事業は高収益基盤を構築すべく、カテゴリーポートフォリオの転換に向けて取り組みました。2023年度、菓子事業では「森永ビスケット」が商品価値の見直しによるブランディング強化により好調が続いています。「ハイチュウ」は世界中で愛されるグローバルブランドを目指してブランドロゴのリニューアルを実施、「森永ラムネ」は機能性表示食品の発売等により、いずれも好調で、収益性改善にも寄与しました。チョコレートカテゴリーでは「ダース」が高付加価値化に向けた取り組みを実施、「カレ・ド・ショコラ」は新商品が苦戦したものの、基幹品は堅調に推移しました。食品事業では、「森永ココア」「森永甘酒」ともに健康価値強化に向けて、機能価値を訴求するプロモーションを実施しました。これらの結果、菓子食品事業の売上高・営業利益は増収・増益となりました。

2021中期経営計画期間の3年間においては、売上高が2020年度から58億円増となる一方で営業利益は21億円減となりました。次の2024中期経営計画期間は、資本収益性向上への道筋を立てる3年間にしていきます。

売上高



営業利益



2021中期経営計画 基本戦略の成果

	基本戦略	成果
1	売上高営業利益率改善への取り組み（全体）	• 原材料価格高騰の影響を受けたものの、価格改定に加えてプロダクトミックス改善やコストダウンによる構造改革により、V字回復を実現
2	チョコレートの利益改善	• 「ダース」は新商品「香るダース」や「半熟ダース」の売上高が寄与し、高付加価値化に向けた戦術変更が奏功
3	ビスケット、キャンディの需要喚起・創造	• 「森永ビスケット」は既存品の限定パッケージ展開や高付加価値商品の贅沢シリーズが好調に推移 • 「ハイチュウ」「森永ラムネ」は、食感を訴求したCMや、受験生をターゲットとした販売促進により、新たな食シーンを開拓し売上高が拡大
4	ココア・甘酒の「健康ブランド」への転換	• プロモーション展開や機能性表示食品の発売により、健康ブランドとしてのイメージを強化

今後の課題

菓子
- 中期　さらなるカテゴリーポートフォリオの転換
- 長期　適切なアセット保有による資本収益性の向上

食品
- 中期　ココア・甘酒の健康価値強化と間口拡大
- 長期　安定した収益の確保

大粒ラムネ　ダース ミルク　ムーンライト　ミルクココア　甘酒 糖質30%オフ　カカオの力 CACAO70

2024中期経営計画　戦略

2026年度目標	売上高	売上高営業利益率	ROIC
	846億円	6.7%	8%以上

		戦略	戦術
1		資本収益性向上	• 保有資産を活かした売上高拡大を志向しつつ、維持更新投資の選択と集中により段階的なアセットライトを進める • コスト低減、販売費効率化、機動的な価格改定等の収益改善を推進
1	2	キャンディの事業成長	• 菓子食品事業を牽引するカテゴリーとしてポートフォリオを転換 • 「ハイチュウ」ブランドの価値強化、グローバルブランドと幸せ食感のイメージ定着へ
1	3	ビスケットの事業成長	• 「ムーンライト」を軸に森永ビスケット全体の顧客接点を増やし、売上高拡大 • 高単価・高付加価値商品として、贅沢ビスケットシリーズの市場定着・育成
1	4	チョコレートの資本収益性改善	• 価格改定、SKU削減、コストダウン、製造ライン稼働率向上等の取り組み推進 • カカオの価格高騰等の環境変化と今後のお客様ニーズ変化に対応する商品戦略の見直し
1	5	ココア・甘酒の事業成長	• シェアNo.1の強みを活かし、健康価値の強化により身近な健康飲料として定着を図り、持続的な事業規模拡大と収益性改善への取り組みを推進

ロングセラーブランド強化と新しい商品創出への挑戦　段階的アセットライト　ウェルネス訴求　インバウンド需要の獲得　継続的なコストコントロール

事業の持続的成長と資本収益性向上

ウェルネスカンパニーへ向けて

菓子食品事業では気軽に楽しめる商品群だからこそ実現できる「心と体の健康」の価値の提供に注力し、ウェルネスカンパニーの実現へ向けて、様々な研究・技術の成果を活かした商品開発を進めています。

「ハイチュウ」をはじめとするソフトキャンディ・グミに関しては、電気通信大学の坂本真樹教授と進めてきた共同研究「子どもにおけるソフトキャンディ・グミの食感と幸福度の関係に関する研究」結果を2023年11月に日本感性工学会大会で発表しました。この研究から導き出された幸福感と感性の関係をソフトキャンディ、グミの製品設計に活かしていきます。

研究から導き出された幸福感と感性の関係を商品開発に活用

食品事業では、ココアを継続飲用することで子どもの精神的健康度が改善することが小児科医師・公衆衛生の専門医である赤坂ファミリークリニック伊藤明子院長との共同研究から判明しました。これからもお客様の「心の健康」に貢献すべく研究に取り組み、研究成果を商品開発に活かしていきます。また、2024年2月にテスト発売を始めた「国産米粉使用ホットケーキミックス」の展開拡大を控えているほか、8月には甘酒で培った技術を活用し、疲労感の軽減や睡眠の質向上に役立つといった機能性表示食品の「発酵ラボ　お米のチカラ※」を地区発売しました。今後も幅広い商品群で健康価値の提供を図っていきます。

発酵ラボ お米のチカラ

国産米粉使用 ホットケーキミックス

※ 届出表示：本品にはγ-アミノ酪酸（GABA）が含まれます。γ-アミノ酪酸（GABA）には日常作業による一時的な精神的疲労感を軽減する機能、睡眠の質（眠りの深さ、すっきりとした目覚め）の向上に役立つ機能が報告されています。
本品は、特定保健用食品と異なり、消費者庁長官による個別審査を受けたものではありません。
本品は、疾病の診断、治療、予防を目的としたものではありません。
食生活は、主食、主菜、副菜を基本に、食事のバランスを。

人事戦略

髙橋 正明
上席執行役員
人事部担当

2030年の目指す姿

会社と従業員相互の信頼関係のもと、従業員に自律した成長を促すことで従業員の幸せを実現するとともに、社会へ価値を生み出し続け、当社グループの持続的成長を実現します。

経営戦略と連動した人事戦略

当社グループは企業理念のもと、2030ビジョンを掲げ、成長し続ける永続企業を目指しています。これを実現する原動力は「人」、そしてその力を最大化するのはダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の実践と捉え、経営戦略の中心に位置付けています。「人」の持つ力、すなわち人的資本の価値を最大化すべく、2030経営計画と連動した人事戦略を推進し、人的資本投資を実行します。

パーパス　森永製菓グループは、世代を超えて愛されるすこやかな食を創造し続け、世界の人々の笑顔を未来につなぎます。

2030ビジョン　森永製菓グループは、2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わります。

心の健康　体の健康　環境の健康
顧客　従業員　社会

働きがい　エンゲージメント向上　生産性向上　働きやすさ

As is 〈現状〉

ダイバーシティに対する理解は深まりつつあるが、インクルージョンの理解度・実践度をさらに高める必要がある

会社
経営人材や専門人材を、質・量ともにプールしていく施策を継続していく必要がある

従業員
キャリア自律の考え方は浸透しつつあるが、具体的な行動や主体的な学習につなげていくことが求められる

経営戦略
2030経営計画
2024中期経営計画

D&I
一人ひとりの個を活かす

人事戦略

To be 〈目指す状態〉

グループ会社を含め、D&Iの考え方に共感し、エンゲージメントと生産性がさらに向上している

会社
次代を担う経営人材や高い専門性を備えた人材を計画的に育成し、人材ポートフォリオの最適化を実現できている

従業員
キャリア自律の考え方が浸透、共感され、中長期的な視点での思考や行動が、上司・本人ともに定着している

重点戦略

D&Iの推進　人材育成　健康経営の推進

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

▶ 基本的な考え方と位置付け

当社グループは、2030ビジョン実現に向けた重要な基本方針として、D&Iの推進を掲げています。従来より、企業成長の原動力を「人」と捉えてきた当社グループにとって、D&Iの推進は、未来への成長を支える強力なエンジンです。

「一人ひとりの個を活かす」という考えのもと、すべての従業員が互いに信頼関係を築き、個々の持てる力を最大限に発揮できる環境を整備していきます。多様な背景や視点を持つ従業員が協力し合うことで、多様性から生まれる知恵を結集し、変化に柔軟に対応できるレジリエンスを高めることが可能になります。これにより、新たな価値=イノベーションを創出し、お客様や社会が抱える複雑な課題を解決していきます。

このD&Iを推進するために、当社グループは包括的な人事戦略を展開しています。健康経営に力を入れ、従業員が心身ともに健康で働ける環境を提供し、誰もが最高のパフォーマンスを発揮できる状態を目指します。また、多様な従業員の自律的な能力開発と能力発揮を目的として、キャリア自律を促進し、従業員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に設計し、成長できる機会を提供します。様々な属性の従業員の活躍を後押しする中でも、ボリュームゾーンであるミドルシニア・シニアの活躍を推進し、長年の経験と知識を持つシニア社員が引き続き重要な役割を担うことができるよう支援します。そして、自身の強みやキャリア志向を把握した自律した従業員について、会社の経営戦略に整合した適材適所の配置を行う、すなわち人材ポートフォリオの最適化を図ることで、組織全体のパフォーマンスを最大化します。

D&Iが進むことで、多様な人材が活躍できる場が広がり、全員活躍が推進され、新たな価値を創出する力が強化されます。そして、この力こそが当社グループの2030ビジョン実現の原動力となります。

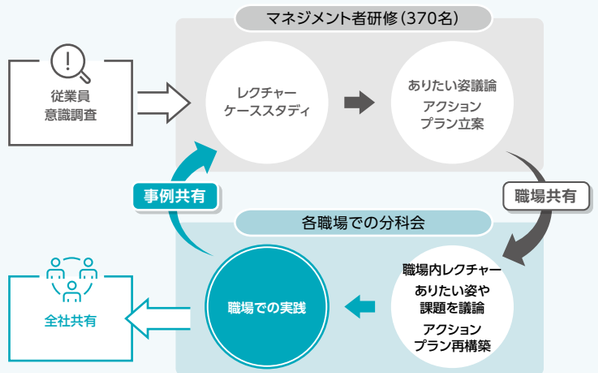
▶ D&Iの考え方を浸透させるために

D&I推進に役立つ知識やスキルの習得に向けて、全従業員にアンコンシャスバイアスの研修や、多様性を理解するセミナー、チームビルディングを学ぶセミナー等を実施しています。

また、当社グループの「ダイバーシティ&インクルージョンポリシー」を体現するため、マネジメント層向けにD&Iポリシー浸透研修を実施しています。マネジメント層はそこで認識した自組織の課題解決のため、職場メンバーとともに行動計画を立て、皆を巻き込みながらその課題解決策を実践していきます。さらに、部門による進捗の差を埋めるべく、各部門に適したフォローも実施しています。

これらD&I推進の取り組みを可視化するために、KPIを策定しています。毎年度、従業員意識調査結果のモニタリングを実施し、そのKPIの確からしさを検証するとともに、成果の測定を行っています。

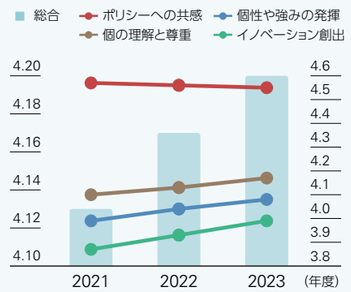
D&I浸透・実践プログラム



「森永製菓グループ ダイバーシティ&インクルージョンポリシー」の詳しい内容は、当社WEBサイトをご覧ください。
「ダイバーシティ&インクルージョンポリシーを実践するための5つの指針」https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/people/diversity.html

従業員意識調査(一部)の推移※1

大項目	中項目	内容	2021年	2022年	2023年
ダイバーシティ	ポリシーへの共感	私は、森永製菓グループのダイバーシティポリシーの「考え方」に共感している	4.57	4.56	4.55
	個の理解と尊重	この会社では、社員の属性に関わらず、互いの個性を尊重し理解し合う風土がある	4.10	4.13	4.17
	個性や強みの発揮	この会社では、社員がそれぞれの個性や強みを発揮して、仕事の成果を上げている	3.99	4.04	4.08
	イノベーション創出	この会社では、社員の個々の力の発揮と、その相乗効果により、新たな価値が生み出されている	3.87	3.93	3.99
		総合※2	4.13	4.17	4.20



※1 森永製菓(株)単体、出向者を除く正規従業員　※2 ダイバーシティに関わる設問の平均値(6点満点)

人事戦略

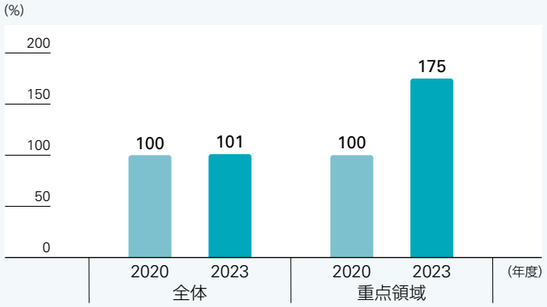
人材育成：人材ポートフォリオの最適化

▶ 要員構成の最適化（採用・配置）

2030ビジョンを実現するためには、経営戦略と連動した人事戦略を力強く推進していく必要があります。こうした中で、当社グループは2030年までに重点領域（in、通販、冷菓、米国）の売上高構成比を60%以上に引き上げるという目標を掲げています。これを達成するために、人事戦略が果たすべき役割を踏まえ、中長期的な視点で重点領域への人材配置を強化しています。2023年度における重点領域の従業員数伸長率（2020年度比）は右図の通りです。

また、将来的に国内労働人口の減少が見込まれる中で、事業の成長を牽引できる人材を確保・育成し、適切に配置していくことが求められています。こうした認識の下、各事業部門と連携しながら、部門ごとの要員計画の立案とその後のモニタリングを強化することにより、全社における生産性と経営効率の向上に取り組んでいきます。

重点領域の従業員数伸長率（2020年度を100とする）

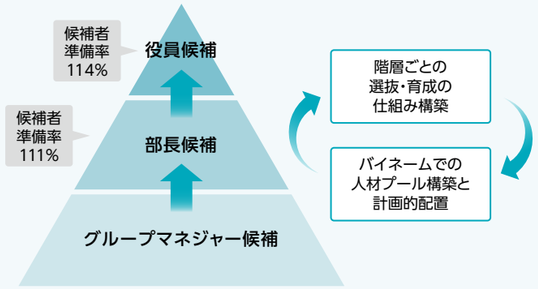


※当社グループ定義により、in事業・通販事業・冷菓事業・米国事業に関する従業員数から算出

▶ 会社の意志としての人材育成

各階層候補者の継続的な育成に向けて、中長期的な視点で取り組みを実施しています。役員候補者については外部のプロフェッショナルコーチによる個別コーチングを実施しています。1対1のコーチングを通して、リーダーとしての在り方や周囲からの期待等、自己を客観的に見つめる機会を提供し、リーダーシップをはじめとする当社グループの経営人材要件を備えた人材の継続的な育成に取り組みます。部長候補者については、他流試合型研修や問題解決のフレームワークを体得する森永レシピ研修を実施しています。マネジャー候補者については、次世代リーダー研修修了者に対して、手挙げ式で外部スクールへの派遣を行い、それぞれのマネジメントスキル開発に向けた主体的な学びの機会を用意しています。

サクセッションプランイメージ



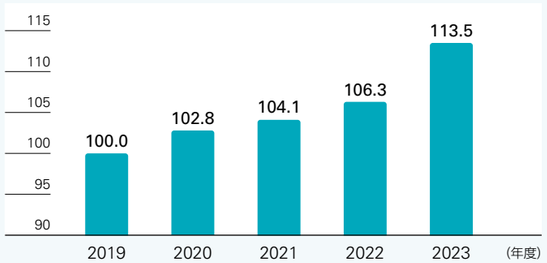
あるべき人材像

- 広い視点から本質を捉え、考え抜くことができる
- 事業家意識を持ち、外に目を向け、高い視座から判断できる
- 現状に甘んじることなく挑戦し、主体的に行動できる
- 周りを巻き込み成果を出せる

▶ 専門性の高い人材の確保・育成

当社グループの持続的な成長に向けて、各業務領域において、専門性の高い人材の確保と中長期的な育成に取り組んでいます。育成においては、2023年度に重点分野であるDX、経理、グローバルの各要件に基づき、専門性の現状把握や育成メニューを実施しました。2024年度はより高度な専門性の育成メニューを展開するほか、R&D人材にも対象を拡大します。また、採用においては、即戦力人材のキャリア採用に加えて、新卒のコース別採用をさらに細分化し、中長期的な視点で計画的に人材を育成し輩出していきます。

全従業員に占めるキャリア採用者構成比の伸長率（2019年度を100とする）

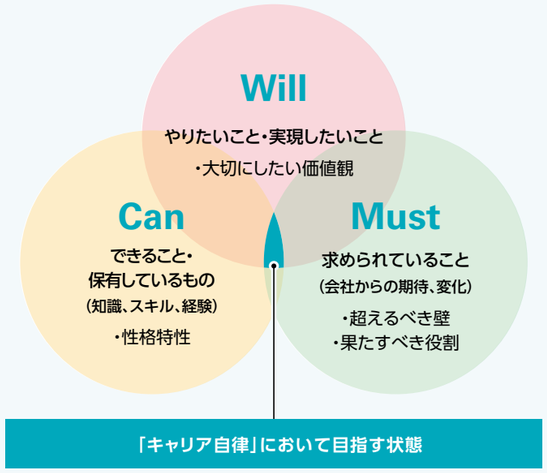


人材育成：多様な従業員の自律的な能力開発と発揮

▶ キャリア自律（プロティアン・キャリア）の推進

当社グループでは、従業員のキャリア自律を推進すべく、「プロティアン・キャリア（主体的かつ変幻自在なキャリア）」の考え方を中心に据えています。右図のように、従業員のWill・Can・Mustの重なりが増えることがキャリア自律を実現できている状態と捉え、様々な施策を組み合わせることで、その支援を行っています。

一例として、2023年度は他社同階層の方々と、オンラインでキャリアへの向き合い方や悩みについて率直に語り合う「越境キャリアワークショップ」への派遣をスタートし、20代～50代の従業員約20名が参加しました。外部の方々と交流し、自己を客観視する機会を持つことで、今後蓄積すべきビジネス資本や社会関係資本を幅広く考える機会を提供しています。



- **「キャリアは自らが切り拓く」**という当事者意識を持ち、環境変化に応じて変幻自在に自身を変え、学び高めていくキャリア観＝**プロティアン・キャリア**
- 自分を知ること（アイデンティティ）と変化すること（アダプタビリティ）を通して、Will・Can・Mustの統合を目指す

▶ 自律的なキャリア形成を支援するその他の取り組み

キャリア自律のさらなる浸透に向けて、人事部主導による施策に加え、現場の上司によるきめ細かなキャリア支援が不可欠であると考えました。そこで、2023年9月から10月にかけて、「キャリア支援力ワークショップ」を開催しました。人事部のキャリアコンサルタント資格保有者が講師となり、従業員のキャリア支援を行うための心構えやコミュニケーションスキルについて、事例を踏まえながら幅広く学ぶ機会を提供しました。全国で対面を中心に合計23回開催し、参加者は350名強となりました。

2023年秋に開設した、自己啓発用社内プラットフォーム「CO-MORIキャンパス」によって、従業員は自己学習や人的ネットワーク拡充のための機会や情報を幅広く得ることができるようになりました。立ち上げから半年で、グループ会社を含めて800名以上の従業員が利用し、自発的に学び合う風土の醸成が進んでいます。

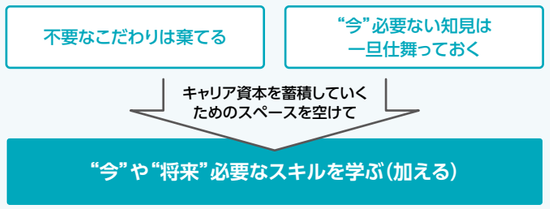
CO-MORIキャンパスのトップ画面

キャリア支援力ワークショップ

▶ シニア人材の活躍推進

労働力人口の減少に伴い、シニアの活躍は必須と捉え、2022年度より50代従業員に対してキャリア自律の研修を実施しています。Will・Can・Mustを再考するアンラーニング研修は累計134名が受講し、2024年度は対象部署を拡大して実施します。ほかにも越境ワークショップやキャリア解像度向上等、多角的にキャリアを考えるための様々な研修を実施する計画です。また、エイジズム※解消に向けた人事部と現場上司層との対話も継続的に実施しています。

森永製菓グループにおけるアンラーニングの考え方



※エイジズム…年齢を理由にした固定観念や決めつけ

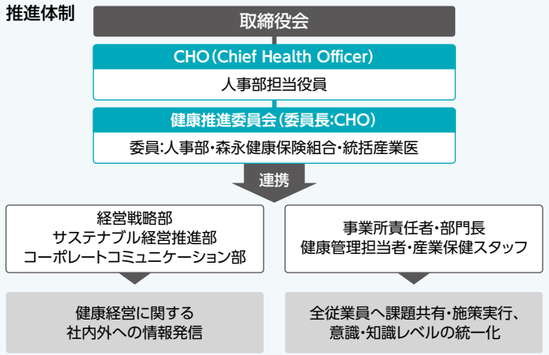
人事戦略

健康経営の推進

▶ 基本的な考え方

当社グループは「森永製菓健康宣言」を指針に掲げ、右記の推進体制のもとに、従業員の「心と体の健康」を維持・増進する取り組みと、労働環境の改善に向けた施策を進めています。従業員が健康でやりがいをもって働くことができる職場環境を整備することで、従業員の活力向上や生産性向上等を通した組織の活性化を実現し、当社グループの持続的な成長と社会により良い価値を提供することを目指しています。

推進体制



▶ 心の健康

当社グループが目指す「心の健康」の状態を6つの要素で表し、「こころく」として定めています。「こころく」のさらなる理解と取り組みの推進に向けて、心の健康分科会委員長による従業員向けメッセージ動画を作成し、社内へ発信しています。日常の業務において、「笑顔／元気と感じる」「人生に意義を感じる」等の6つの要素が、従業員や顧客の「心の健康」とどのようにつながっているのか、そして最終的にパーパス実現にどのようにつながっているのかをわかりやすく説明することで、従業員エンゲージメントの継続的な向上につなげていきます。また、健康に対する意識や自己管理能力の向上に向けて、セルフケアセミナーや職位者研修での啓発を定期的に実施しています。ストレスチェックの受検率は制度導入以降95%以上を維持しており、従業員自らがストレスに気づく機会の提供と集団分析による環境改善に活かしています。さらに、海外赴任中の従業員が日本と異なる環境や文化の中で安心して活躍できるよう、産業医・保健師が定期的に健康状態のフォローを実施する等、社内外に専門的な相談窓口を設け、従業員が相談しやすい環境も整備しています。

心の健康分科会委員長（右上写真）による従業員向けメッセージ発信

▶ 体の健康

従業員が生き生きと健康的に働くうえで、心だけでなく、活動のための基盤である「体の健康」が維持されていることが重要です。当社グループでは、従業員とご家族の健康づくりと生活習慣改善に向けて、森永健康保険組合独自の取り組み「ハビット」を人事部とともに展開し、一人ひとりが健康に関する目標を立てて運動や食生活改善等を行う活動に取り組んでいます。今年で22回目を迎え、参加者は1,700人を超え、従業員の健康意識への高まりがうかがえます。

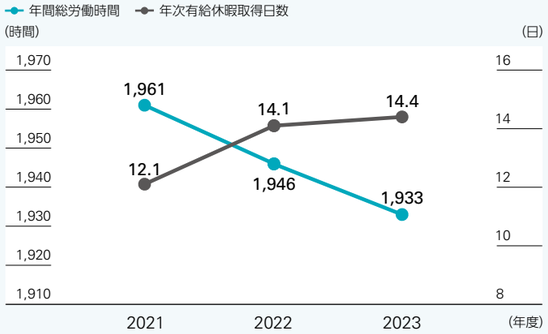
また、職場には、様々な年齢層の従業員がいます。当社グループでは、年齢に関係なく、すべての従業員が活躍するエイジフレンドリーな職場づくりに力を入れています。たとえば、豊富な知識と経験を持つシニア層の安全とさらなる活躍を支援するため、当社グループの工場においてシニア教育や体力測定、独自の転倒予防体操を展開し、全員が安全かつ健康的に長く働き続けることを目指した取り組みを行っています。

森永転倒予防体操の一部

また、健康を損ないかねない長時間労働を発生させないため、労働時間管理の精度向上をはじめ、システムによるアラート機能の付加等、様々な施策を実施しています。さらに労働組合とともに労働時間対策労使会議を開催し、現状把握と対策について意見交換を行い、労働環境の改善に努めています。長時間労働が減ったことにより得られた時間は、キャリア資本の蓄積やワークライフバランスの向上に活かすことを推奨し、従業員のより健康的な生活の実現につなげています。

こうした施策を通して、2023年度の総労働時間は、前年比13時間（1人当たり）のマイナスとなりました。

年間総労働時間と年次有給休暇取得日数の推移



※森永製菓（株）単体、出向者を除く正規従業員

▶ 労働安全衛生の取り組み

当社グループは、企業経営の基盤である労働安全衛生活動を「労働安全衛生方針」に沿って行っています。

年齢・経験・言語・雇用関係・働く場所等の一人ひとりの違いにかかわらず、安全で働きやすい職場環境の維持・向上を目指しています。

たとえば、従業員の安全と健康を最優先に考えた定期的な安全教育の実施や職場の安全管理の徹底、事故や災害の予防活動に取り組んでいます。営業配属となった新入社員に対しては毎年、配属直後に安全運転講習の機会を設け、労働安全への意識醸成を進めています。さらに労働組合とは、安全対策労使会議を開催し、職場環境の改善に向けた建設的な議論を行っています。

2023年度の度数率は0.49で、前年度から上昇していますが、部門横断での継続的な取り組みにより数値の低減を図ります。

度数率	2021年度	2022年度	2023年度
度数率※	0	0.25	0.49
労働災害死亡者（人）	0	0	0

※100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数（不休災害による傷病者は含まず）をもって労働災害発生の頻度を表す。（森永製菓（株）工場および生産関係会社における数値）

▶ 外部評価

当社グループは経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2024（大規模法人部門）」に認定され、今回で7年連続の認定となりました。また、スポーツ庁が主宰する「スポーツエールカンパニー2024」に認定されました。今後も人的資本経営の基盤となる人材の健康状態を継続的に高めていくための取り組みを進めます。

2024 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

SPORTS YELL COMPANY 2024

従業員エンゲージメントと生産性の向上に向けて

安藤 正
執行役員
人事部長

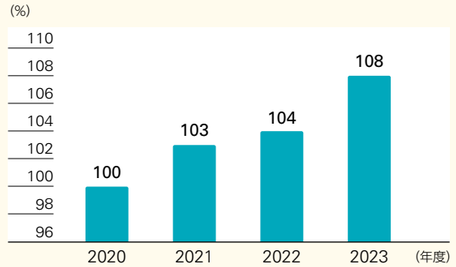
人的資本経営の実効性を高めるうえでのポイントは、従業員エンゲージメントと生産性を向上させていくことです。

そのためには、**❶人材の価値を継続的に高めること（働きがい）❷従業員が持てる能力をいかんなく発揮できるよう、心理的安全性が高く、柔軟な働き方が可能な環境を整えていくこと（働きやすさ）**の2点が不可欠と考えています。そして、これらの施策は、ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の推進と密接に関連しています。

「働きがい」の向上においては、従業員の企業理念への共感を高め、自発的な挑戦や貢献意欲を促すために、社内公募や自主的な研修参加機会を提供し、キャリア自律を支援しています。一方、「働きやすさ」については、出産や育児、介護等の個々の状況に対応できるよう、テレワークやフレックスタイム勤務制度を導入しています。また、部署や時期ごとの繁閑に応じて、休日を柔軟に変更できる個人別休日の制度も整備しています。

これらの一連の施策を組み合わせることで、働きがいと働きやすさを両立させ、D&Iを推進しながら、企業の持続的な成長を目指しています。

生産性※の推移



※グループ連結（一部非正規従業員を含む）。生産性=人件費÷売上高にて算出。2020年度を100とする

R&D戦略

森 信也
取締役常務執行役員
研究所　担当

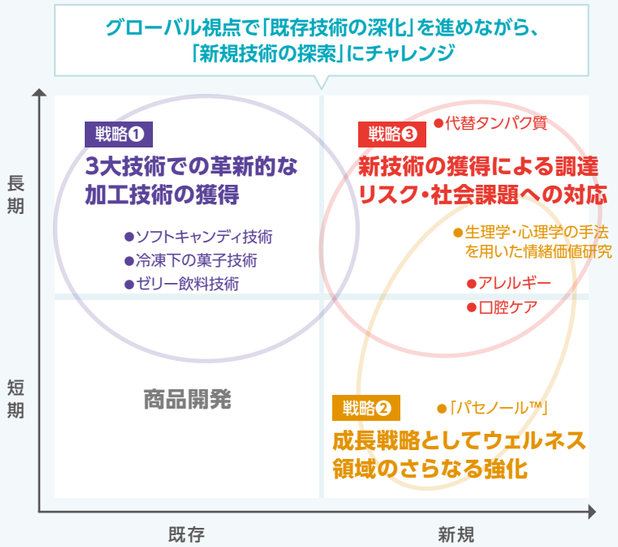
2030年の目指す姿

技術を基軸に未来に向けて、新たな顧客価値を生み出し続けることで、中長期視点での研究開発強化を図り、全社戦略・事業を横串で支えます。

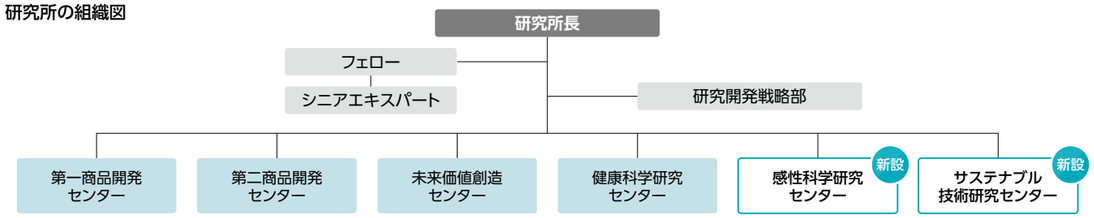
未来に向けたR&D戦略

当社グループにおける研究開発活動は、これまで培ってきた既存技術をさらに深化させていくとともに、日本国内だけでなくグローバル視点での研究開発を推進します。2030ビジョン実現に向け、具体的には右図3つの戦略（❶3大技術での革新的な加工技術の獲得 ❷成長戦略としてウェルネス領域のさらなる強化 ❸新技術の獲得による調達リスク・社会課題への対応）に沿って取り組みを進めていきます。

また、「心・体・環境の健康」についての研究強化を図るべく組織改正を行い、2つのセンターを新設しました。感性科学研究センターは生理学と心理学の視点を融合させた研究を推進し、各部門との連携強化により、その成果を事業貢献につなげます。サステナブル技術研究センターは、SDGsの達成を含む社会課題の解決を目指し、包装技術を含めた新技術獲得と量産化に向けたスピーディーな実装を推進していきます。



研究所の組織図



As is〈現状〉

- 「HI-CHEW」のグローバルでの売上高拡大に伴う現地ニーズへの対応や安定した商品供給体制の強化が課題
- 「心の健康」では感性研究を推進、「体の健康」では「パセノール™」のサーチュイン遺伝子（長寿遺伝子）研究を強化
- 注力分野での原料調達リスクへの対応や社会課題解決に向けた取り組みが必要

〈取り組み〉

戦略❶ 3大技術での革新的な加工技術の獲得
- ソフトキャンディ技術、冷凍下の菓子技術、ゼリー飲料技術の進化
- 「HI-CHEW」のグローバルな安定供給体制の強化と生産効率化

戦略❷ 成長戦略としてウェルネス領域のさらなる強化
- 生理学・心理学の手法を用いた情緒価値研究の推進
- 「パセノール™」のサーチュイン遺伝子（長寿遺伝子）研究深耕

戦略❸ 新技術の獲得による調達リスク・社会課題への対応
- 未利用資源を利用した代替タンパク質の開発
- 食物アレルギー、口腔ケア分野の取り組み

To be〈目指す状態〉

技術を基軸に新たな顧客価値を生み出し続けている

- 「食感創造」「心と体の健康」研究を強みに食領域でグローバルなR&D活動を推進している
- 世界の人々にサステナブルで高付加価値な食を提供し続けている

新たな顧客価値を生み出す取り組み

戦略❶ 3大技術での革新的な加工技術の獲得

▶ソフトキャンディ技術の進化（多様な食感創造・海外ウェルネス対応）

心地よい食感が特長の「ハイチュウ」では、「ハイチュウ すいか味」「ハイチュウ 和梨味」の開発等、様々な果実の食感の再現によりお客様へさらなる楽しさを提供しています。また、健康志向の高い米国市場に向けて発売した「HI-CHEW［REDUCED SUGAR］」は、噛みごたえある食感にリニューアルし、現地ニーズに合わせて進化を続けています。

ハイチュウ すいか味

ハイチュウ 和梨味

HI-CHEW
［REDUCED SUGAR］

▶「HI-CHEW」のグローバルな生産体制の構築

「HI-CHEW」のグローバルブランドとしての成長を加速させるために、米国第2工場建設を決定しました。R&Dセンターでは、生産部門と連携しながら各工程で達成されるべき品質を数値化し、最適化された標準工程要件の確立を目指しています。

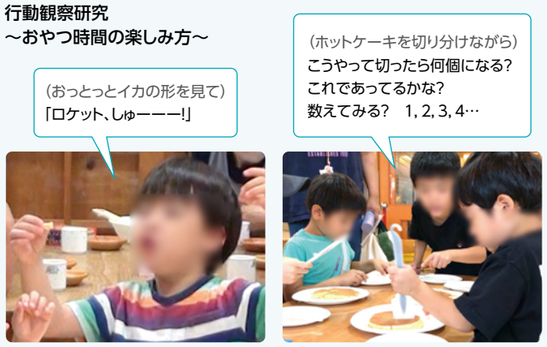
それにより、グローバルでの安定供給体制の強化と生産効率化を実現していきます。

戦略❷ 成長戦略としてウェルネス領域のさらなる強化

▶心理学の手法を用いた情緒価値研究の推進

保育の現場での行動観察研究により、おやつが子どもたちの共食の場を楽しく、豊かなものにしていることがわかりました。心理学の手法を用いて観察した結果をまとめ、2024年3月に開催された第35回日本発達心理学会にて発表しました 。特に「おっとっと」は様々な種類の立体的な形、「ホットケーキミックス」は調理過程の見た目や色、香り等の状態変化が五感を刺激し、楽しさや満足感といった情緒的価値を提供していることがわかりました。今後も、おやつの栄養的な価値に留まらず、「心の健康」への寄与に着目した研究を進めていきます。

行動観察研究
～おやつ時間の楽しみ方～



▶「パセノール™」のサーチュイン遺伝子（長寿遺伝子）研究深耕

「パセノール™」は、当社グループが独自に開発した健康機能を持つ食品素材です。有効成分ピセアタンノールを含む飲料の摂取により、ヒトでサーチュイン遺伝子※発現が増加することを世界で初めて確認しました。また、筋肉細胞でのミトコンドリア関連指標の増強効果や皮膚細胞でのサーチュイン遺伝子の機能解明を進めました。それぞれの研究成果は学術雑誌（Life、Biochem. Biophys. Rep.）にて発表しました。今後さらに「パセノール™」のサーチュイン遺伝子研究を強化し、多くの人々が人生を生き生きと笑顔で過ごせるように貢献します。

※20世紀末に発見された「長寿遺伝子」「抗老化遺伝子」と呼ばれる、アンチエイジングや寿命延伸に重要な遺伝子のこと

サーチュイン遺伝子に着目した研究

▶P.60では「パセノール™」について特集しています。

戦略❸ 新技術の獲得による調達リスク・社会課題への対応

▶未利用資源を利用した代替タンパク質の開発

今後、世界人口の増加とともにタンパク質が不足することが懸念されており、サステナブルでおいしく、加工特性の優れたタンパク原料の調達が課題となっています。そのため、植物性タンパク質の物性や風味の改良研究と並行し、バイオマス発酵で作られたタンパク質等、様々なタンパク原料を探索するとともに、一部原料開発にも着手しています。

▶食物アレルギー、口腔ケア分野の取り組み

当社グループの食品加工技術を活用し、2つの社会課題解決に向けた取り組みを推進しています。1つ目は食物アレルゲン検査キットの開発・販売で培った(株)森永生科学研究所の知見を活用した食物アレルギーへの取り組み、2つ目は国民皆歯科健診※の導入を見据え、おいしくたのしく続けられる口腔ケアの新習慣を提供することを目標とした取り組みです。当社独自の技術をベースに、様々な共創活動により挑戦を続けていきます。

株式会社森永生科学研究所
モリナガFASPEKエライザII卵
（卵白アルブミン）

おくちの健康のための情報サイト
森永おくち研究所
https://okuchi-lab.jp

※政府が2025年導入開始を目安に推進している、国民全員が年に1回歯科健診を受診する制度

DX戦略

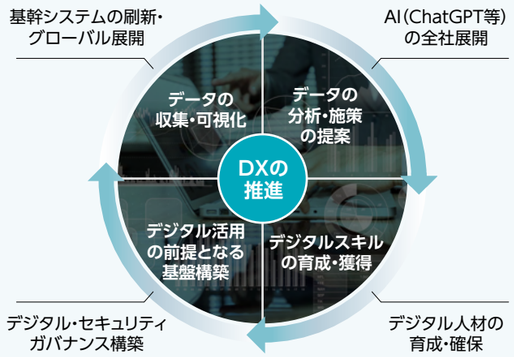
藤井 大右
取締役常務執行役員
DX推進部 担当

2030年の目指す姿　デジタルで価値創造プロセスを変革し、環境変化に対応しながら競争に打ち勝ち続けます。

経営戦略と連動したDX戦略

当社グループは、通信技術の発達や、AI、ビッグデータ、IoT等、社会のデジタル化に伴う経営環境の劇的な変化を踏まえ、デジタル技術への投資による生産性向上と経営基盤強化への取り組みおよびセキュリティ対策が不可欠であると認識し、DX戦略を推進しています。DX戦略においては、基本方針を策定し、右図の活動を行っています。

基本方針	
	1. 社内外のあらゆる情報を資産と捉えてデジタル化し、デジタル経営基盤を構築・拡張する 2. デジタル経営基盤にAI等の技術を掛け合わせ、新規ビジネスの創出、既存ビジネスの進化、現業の高度化・効率化に貢献する



As is 〈 現状 〉

- データを十分に蓄積できるシステム基盤の整備およびセキュリティレベルを高める必要がある
- 製造現場やサプライチェーンの各機能の計画策定において、一層の効率性が求められている
- 重点領域への経営資源投入により成長のスピードを加速していく必要がある
- DXに関する専門性の高い人材の育成と確保が急務である

〈 取り組み 〉

戦略❶：経営基盤の盤石化に資するDX
（デジタル経営基盤の構築）
戦略❷：収益力の向上に資するDX
（サプライチェーン各機能の計画最適化、デジタル経営基盤とスマートファクトリーとの融合）
戦略❸：事業ポートフォリオ変革に資するDX
（米国事業のDX、ダイレクトマーケティング事業のDX）
戦略❹：DX推進のための基盤構築
（デジタル人材の育成・確保、グローバルでのITガバナンス・サイバーセキュリティ体制の構築）

To be 〈 目指す状態 〉

- 業務標準化・ガバナンス強化と、業務高度化の両立を図り、持続的成長を支える強固かつ柔軟なデジタル経営基盤が構築できている
- デジタル経営基盤とスマートファクトリーを融合・連携させ、生産現場の生産性向上を実現している
- 顧客データを一元管理し、マーケティング活動や顧客サービスにおいて新たな価値を提供し続けている
- 生成AIをはじめとする各種テクノロジーの可能性を常に探索しており、発見したチャンスに対して速やかに行動している
- DX人材の育成・確保に向けた体制を整備し、DX戦略を着実に進展させている
- グローバルでのITガバナンス・サイバーセキュリティ体制を構築し、競争優位性を築くとともに経営リスクを低減している

取り組み状況

2022～2023年度については、下記取り組みを実行しました。

稼働・導入時期	目 的	取り組み	説 明
2023年12月～	翻訳業務のセキュリティ強化と効率化	AI翻訳ツールの新規導入	セキュリティを強化するとともにファイル翻訳や長文翻訳等の業務を効率化する。
2024年1月～	熟練研究員の知見の伝承・組織知の形成	熟練研究員の知見を蓄積・活用するシステムの構築	個人のナレッジを企業の財産として蓄積・共有し、生産性の向上・永続性の確保へ貢献する。
2022年～順次	生産機能の構造改革（安全・安心の確保、安定稼働、業務効率向上）	スマートファクトリー化※	IoTによる工場の稼働状況の可視化で、問題の早期発見や、遠隔での稼働進捗把握を実現。今後、機能を拡大し、改善を継続する。
2023年～順次	商品開発業務の効率化	商品データベースシステムの再構築	商品開発業務に係るシステムを統合し、生産性向上・リソース創出を実現する。
2024年～順次	商品画像活用業務の効率化	デジタルアセットマネジメントシステムの導入	商品画像データとマスタデータを連携させ、商品に関するデジタルデータを一元管理し、生産性向上・リソース創出を実現する。
2024年～順次	生成AIの活用可能性の探索	ChatGPT等を活用した当社生成AI環境の構築と全社展開	最新AI技術を活用した業務の効率化・高度化に取り組むために、活用可能性を柔軟かつ幅広く探索する。

※IoT・AI技術等を利用して、技術と製造設備のデジタルデータを融合し、安定稼働・生産効率を向上させる取り組み

今後に向けて

2030ビジョン実現に向けて、グローバルで付加価値の高い商品を上市し続けることは重要な課題です。価値創造の質とスピードを上げ、事業競争力の強化に貢献していくため、まずは、国内のデジタル経営基盤の構築から始め、続けて米国にも拡大の予定です。サプライチェーンマネジメントにおける、調達・生産・物流・営業といった各業務オペレーションの標準化・効率化・高度化にも取り組んでいきます。その他、連結経営管理の高度化等、絶え間ない変革を続け、2030経営計画の達成に貢献していきます。

// 特集 // 新たな市場創造に向けて

独自素材「パセノール™」を活用し、健康長寿市場へ挑戦

松﨑 勲
上席執行役員
新規事業開発部長

健康寿命の延伸が社会課題となっている中、当社グループでは2030年に向けたビジョンとして、「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」ことを掲げています。その実現に向けて、「パセノール™」の取り組みを加速していきます。「パセノール™」は当社グループが独自に研究を進めてきた健康機能を持つ食品素材であり、今後さらに注目されるであろうサーチュイン遺伝子※の発現増加が確認されています。「パセノール™」を通じて世界中のあらゆる世代の人々のウェルネスライフをサポートすることで、健康寿命に対するポジティブな機運を醸成するとともに、当社グループが掲げる2030ビジョンの実現を目指していきます。このような背景の中、2024年には「パセノール™」プロジェクトチームを新設しました。社外・社内との連携を推進する核として、「パセノール™」の早期事業化を目指します。

※20世紀末に発見された「長寿遺伝子」「抗老化遺伝子」と呼ばれる、アンチエイジングや寿命延伸に重要な遺伝子のこと

「パセノール™」とは

「パセノール™」とは、パッションフルーツ由来のポリフェノール成分「ピセアタンノール」を、森永製菓の特許技術（特許：5347018号）で抽出して完成させた森永製菓グループ独自の食品素材です。「ピセアタンノール」はサーチュインを活性化することが確認されています。

PASSIENOL パセノール

「パセノール™」研究成果および新プロジェクト発表会開催

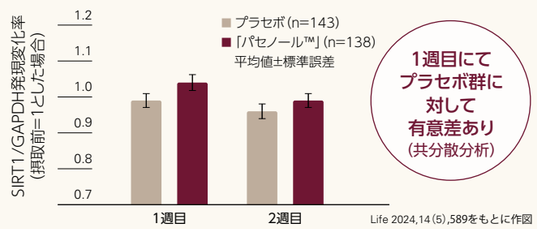
2024年5月、当社は研究成果発表会を開催し、「パセノール™」で、ヒトにおいてサーチュイン遺伝子（長寿遺伝子）の発現の増加を世界で初めて確認したことを報告しました。さらに、ウェルネスナビゲーターとしてタレントの櫻井翔さん、パートナー企業・アスリートの皆様にご登壇いただき、新プロジェクトを発表し、取り組みや「パセノール™」の可能性について共有しました。

ヒト試験の概要

▶試験方法

20～60代の成人男女（BMI 20～45、基礎疾患の疑いのない方）を対象に2群に分けて比較。総解析対象者281名。
1日当たりピセアタンノール100mgを含む/含まない飲料を2週間摂取。
摂取0,1,2週間後に血中サーチュイン遺伝子発現を測定。

▶試験結果　「パセノール™」摂取により血中のサーチュイン遺伝子発現が増加



Life 2024,14(5),589をもとに作図

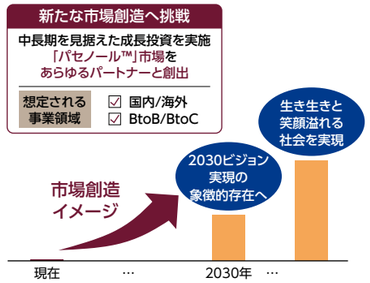
代表取締役社長　太田による開会のあいさつ
2030ビジョンの実現に向けた
「パセノール™」プロジェクトへの想いを説明

これまでの歩みと今後に向けた想い

「パセノール™」は当社グループが独自素材を探索するテーマの中で生まれました。当時、上長に常に問われていたのは独自素材探索に対する想いの強さでした。探索した素材の中で、南国の強い日差しを浴びているパッションフルーツに最も可能性を感じ、強い意志を伝え進めるに至りました。研究は2006年から着手し、当社ではこれまでに査読付き論文35件、学会発表は60件以上行ってきました。中でも、2014年にサーチュイン遺伝子（長寿遺伝子）の発現を増加させる研究成果を細胞において確認したことにより、あらためてサーチュインの重要性を認識し、さらにヒトでのエビデンス取得を進めました。そして今年、世界で初めて「パセノール™」がヒトのサーチュイン遺伝子の発現を増加させることを確認し、皆様に発表することができました。

今後も「パセノール™」の機能性研究や応用研究を推進するとともに、賛同いただけるパートナー企業の皆様と一緒に、当社グループの独自素材「パセノール™」の力を余すことなく使っていけるよう取り組みを広げ、「パセノール™」を通じて世界中の多くの人々が人生を生き生きと笑顔で過ごせるよう貢献していきます。

今後の事業展開



松井 悠子
新規事業開発部
パセノール™プロジェクトリーダー

持続可能なバリューチェーン

関係するステークホルダー

お客様　従業員　取引先　地域社会　地球環境

2030年に向けて

事業に関わる社会課題の解決にバリューチェーン全体で取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

2030年の長期目標

- **持続可能な原材料調達：カカオ豆、パーム油、紙において100%※1**
- **CSRサプライチェーンマネジメント：原材料取引額構成比80%以上に実施※2**
- **フードロス削減：原料受け入れから納品（流通）までに発生するフードロスを70%削減※3**

※1 グループ連結。紙は製品の包材が対象　※2 グループ連結　※3 国内グループ連結、原単位、2019年度比

現在、気候変動等の社会課題が深刻さを増し、すべてのステークホルダーが自らの能力や責任に応じて課題解決に取り組むことが求められています。当社グループにおいても、「環境の健康」を社会に提供するために、バリューチェーン全体で取り組んでいきます。

持続可能な原材料調達の推進

主要原材料であるカカオ豆・パーム油・紙は、2030年までに持続可能な原材料へ切り替えを目指します。

チョコレートの原料であるカカオ豆は、労働環境や貧困、児童労働等の人権問題、森林伐採等、様々な社会課題を抱えています。2020年度から持続可能な調達に貢献する認証カカオ豆（バリーカレボー社のココアホライズン認証カカオ※1等）の調達を推進し、2025年度までに100%にすることを目指しています。

アブラヤシから搾油・精製されるパーム油は、原産地の違法伐採や人権問題等が社会課題となっています。当社グループは、認証パーム油（RSPO※2認証原料）の調達を進め、2024年3月に国内の当社製品に使用するパーム油について持続可能な調達100%を達成しました。

紙原料の木質資源は、乱伐・違法伐採により世界的に減少が続いており、持続可能な調達が求められています。当社グループは、「FSC®認証紙※3」（一部の特殊な紙は、再生紙または第三者機関による認証紙を使用）等の調達を進め、国内の当社全製品において持続可能な紙への切り替えが完了しました。引き続き、持続可能な原材料調達の推進に取り組んでいきます。

※1 「ココアホライズン認証カカオ」は、バリーカレボー社が主導するココアホライズン財団のマスバランス方式（認証原料と非認証原料が混合される認証モデル）で提供されるカカオ豆
※2 RSPO：Roundtable on Sustainable Palm Oil（持続可能なパーム油のための円卓会議）の略。持続可能なパーム油の認証スキームを開発・運用している
※3 FSC®N003064

持続可能な調達 中期目標と進捗※

	中期目標	2023年度実績	2024年3月単月実績
カカオ豆	2025年度100%	78%	82%
パーム油	2023年度100%	52%	100%
紙	2022年度100%	100%	—

※対象：国内の森永製菓製品。紙は製品の包材が対象

調達方針
https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/valuechain/procurement.html

CSRサプライチェーンマネジメントの推進

サプライチェーンにおいて人権・労働・環境問題等に加担することがないように、原材料サプライヤーの皆様とともに取り組みを進めています。2021年6月に策定したサプライヤーガイドラインに基づき、サプライヤーの皆様との公平・公正で透明性の高い関係構築を基盤に、社会・環境に配慮した調達活動を推進しています。

2022年3月には原材料サプライヤーの皆様のESGに関する取り組みを把握するため、森永製菓（国内）の主要取引先48社に対し「CSR調達アンケート」を実施しました。また、協力工場情報交換会を毎年実施しています。2023年度は当社グループ調達方針・人権方針・環境方針の説明を行うとともに、当社グループ生産事業所における環境に対する取り組みをお伝えしました。

今後も当社グループは、定期的なモニタリングを実施し、サプライヤーの皆様と長期的で強固なパートナーシップを築くとともに、サプライヤーガイドラインに則した活動を継続することで持続可能な調達の実現を目指します。

※1 国内森永製菓（株）単体
※2 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンのCSR調達セルフ・アセスメント質問表による環境・人権等の項目の評価

サプライヤーガイドライン
https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/policy/pdf/policy_supplier-guideline.pdf

2021年度 CSR調達アンケート結果

	アンケート送付社数	原材料取引額構成比※1	アンケート回収率	平均得点率※2
原料	35社	81%	100%	83%
材料	13社	81%	100%	88%
計	48社	—	100%	85%

フードロスの削減

フードロス削減 長期目標と進捗※

※対象：原料受け入れから納品（流通）まで（国内グループ連結）
原単位［年間フードロス量（t）÷年間製造重量（t）］（2019年度比）
発生した食品廃棄物のうち、飼料化・肥料化等、食資源循環に戻すものを除き、焼却・埋め立て等により処理・処分されたものを「フードロス」と定義

フードロスの削減は食品企業の責任として真摯に取り組む必要があると考え、当社グループではフードロス削減に向けた長期目標を設定しています。2023年度には首都圏配送センターの廃棄物リサイクル化推進等により、目標を7年前倒しで達成しました。次年度以降もこの削減率を維持すべく、全社で様々な取り組みを推進していきます。

生産本部では、食品リサイクル率向上に取り組み、2022年度に100%を達成した三島工場、高崎森永（株）、森永エンゼルデザート（株）に、2023年度は新たに森永デザート（株）も加わり、計4工場で100%を達成しました。

営業本部でも複数の取り組みを実施しており、関西支店では「おおさか食品ロス削減パートナーシップ制度」の事業者として、大阪府と連携した取り組みを継続して行っています。2023年度はフードバンクを通じて商品を寄贈したほか、店頭での食品ロス削減啓発レシピの展開、事業者向けセミナーや府内高校での啓発活動等に取り組みました。これらの取り組みは、食品製造業ならではの視点で食品ロス削減に向けて様々な取り組みを実施している点を評価いただき、令和5年度「おおさか環境賞」奨励賞を受賞しました。

また、小売業様とは製造時に発生した規格外品を廃棄せず、お求めやすい価格で提供することで世の中から無駄な廃棄をゼロにする取り組みを行っています。当社は2022年度より長さ不揃いにより規格外となった「ポテロング」、2023年度には割れ等により規格外となった「ムーンライト」、2024年度には「チョコチップクッキー」を発売することで、この取り組みに参画しています。

引き続きこれらの取り組み、食品廃棄物の発生抑制やリサイクル率向上等により、食資源の循環・有効利用を推進していきます。

3品で年間約170トン※以上を製品化に利用見込み

※2024年度の見込販売数量から算出

1チョコ for 1スマイルの取り組み

1チョコ for 1スマイル　あなたが食べると、もう一人がうれしい

カカオ産業の持続可能性向上に向けて

社員がガーナを訪問し、現地の子どもたちや政府関係者と対話

森永製菓は2008年から「1チョコ for 1スマイル※1」を通じて、ガーナをはじめとするカカオの生産国を支援してきました。支援パートナーの公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン様、特定非営利活動法人ACE様を通じて寄付した金額は、2023年までの累計で約3億円にのぼります。

2023年にはカカオ生産における現地の状況や課題の理解を深め、今後の課題解決に向けた取り組みに活かすことを目的とし、社員3名がガーナを訪れました。「1チョコ for 1スマイル」で支援している地域の学校や施設を訪問し、ガーナ政府管轄機関であるココボード※2様やカカオマーケティング公社※3様とも対話しました。

「1チョコ for 1スマイル」を通じた10年以上の支援は、ACE様とガーナ政府の連携により、ガーナ全体の児童労働撤廃に向けた「児童労働フリーゾーン※4」の取り組みへと広がっています。これからも「チョコレートを食べる人も、カカオの国で学ぶ子どもたちも、みんなの笑顔を未来につなぎたい。」という想いで活動を続けていきます。

※1 商品の売上の一部を使って、ガーナ等カカオの生産国の未来を担う子どもたちの教育環境の改善や児童労働問題への取り組みを支援する活動。特別期間には森永チョコレート等の対象商品の売上1個につき1円を寄付するキャンペーンを実施
※2 農家のためのカカオの購入価格の決定を含む、ガーナのカカオセクターを規制する権限を持つ政府機関
※3 ココボードの子会社
※4 ガーナ政府が国の制度として導入を進めている、児童労働の予防と解決のための仕組みが構築されている地域

1チョコ for 1スマイル　https://www.morinaga.co.jp/1choco-1smile/
もう一人の笑顔に会いに ～ガーナへの訪問～　https://www.morinaga.co.jp/1choco-1smile/2024report/index.html

地球環境の保全

関係するステークホルダー

お客様　従業員　取引先　地域社会　地球環境

2030年に向けて

「環境の健康」を社会に提供することを目指し、事業活動を通じた環境負荷の最小化と中長期視点での環境保全活動に取り組みます。

2050年・2030年の長期目標

- **2050年度までにGHG排出量 実質ゼロを目指す※1**
- **2030年度までにCO_2排出量 30%削減※2**
- **2030年度までに「inゼリー」のプラスチック使用量 25%削減※3**

※1 グループ連結　※2 Scope1+2（国内グループ連結、2018年度比）
※3 対象：包装材料におけるプラスチック使用量（原単位、2019年度比、バイオマスプラスチックへの置換を含む）

当社グループはお客様に商品をお届けする過程において、社会に対して「環境の健康」を提供することを目指しています。この実現に向けて、ESG委員会では、環境に関する重要方針および目標の策定・進捗状況のレビューを行っています。また、生産統括部とサステナブル経営推進部による環境統合事務局を設置し、工場環境管理委員会等と情報交換を図りながら、ISO14001を軸とした環境マネジメントシステムを構築しています。2023年度実績より、CO_2排出量と水資源使用量の第三者保証の対象範囲を海外を含むグループ連結まで拡大しました。

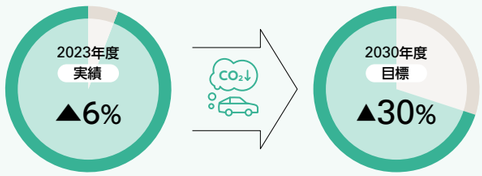
今後も「森永製菓グループ環境方針」に基づき、持続可能な社会への貢献と当社グループの持続的成長を目指して、事業活動を通じた環境負荷の最小化と中長期視点での環境保全活動を推進していきます。

森永食品（浙江）での第三者保証審査の様子

森永製菓グループ環境方針、環境マネジメント推進体制図、ISO14001の認証取得状況は当社WEBサイトをご覧ください
「環境方針」https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/environment/#policy
「環境マネジメント推進体制図」「ISO14001認証取得状況」https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/environment/

気候変動問題への対応

CO_2排出量削減 長期目標と進捗※



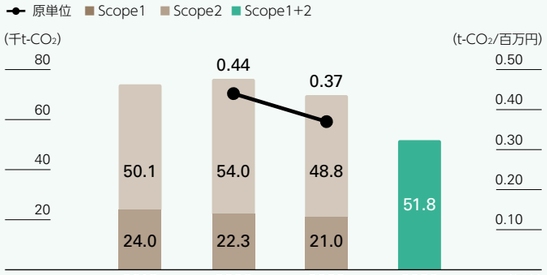
※Scope1+2（国内グループ連結、2018年度比）

脱炭素社会の実現に貢献するため、2050年までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにする長期目標の実現に向け、省エネルギーおよび再生可能エネルギー導入拡大を図っています。2023年度は省エネ活動や再生可能エネルギー導入等により、CO_2排出量が2018年度比で6%減少し、前年度比では9%減少しました。

高崎森永（株）では2024年2月よりオンサイトPPA※太陽光発電電力の受電を開始しました。発電能力は2.0MWで、年間約1,100トン以上のCO_2削減を見込んでいます。この取り組みにより、国内グループ会社のCO_2排出量を年間約1.5%削減できる見込みです。

※オンサイトPPA：発電事業者（PPA事業者）が、需要家（企業等）の敷地内に太陽光発電設備を発電事業者の費用により設置し、所有・維持管理をしたうえで、発電設備から発電された電気を需要家に供給する仕組み

CO_2排出量の推移（Scope1+2）※



※国内グループ連結。CO_2排出量は小数点第二位を四捨五入して記載。2020年度以降の数値はLRQAリミテッドによる第三者保証を受けています。2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号2020年3月）等を適用。2020年度に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値

屋上太陽光発電パネルが設置された高崎森永（株）

また、研究所や工場のある鶴見サイト※1と、2024年3月に移転した新本社ビルでは、使用電力の全量において、CO_2排出量がゼロとなる再生可能エネルギー由来電力を供給するグリーンベーシックプラン※2の導入を開始しました。この取り組みにより、鶴見サイトと新本社ビルの2カ所合計で国内グループ会社のCO_2排出量の約10%以上に相当する年間約9,000トン以上のCO_2削減になる見込みです。

※1 神奈川県横浜市鶴見区の鶴見工場、R&Dセンター、MORIUM、横浜支店、森永商事(株)、(株)森永生科学研究所、森永ビジネスパートナー(株)等
※2 東京電力エナジーパートナー株式会社が提供する、全電源平均電力にFIT非化石証書（トラッキング付き）および再エネ指定の非FIT非化石証書（電源属性情報有り）を組み合わせた実質的な再エネメニュープラン

温室効果ガス排出削減に向けた主な施策

	施策	内容
1	生産拠点におけるCO_2排出削減	•CO_2排出量の見える化の推進 •スマートファクトリー化推進による高効率な生産体制の確立 •省エネ施策の実施（高効率な省エネルギー型設備の導入、効率的な空調の実施等） •太陽光発電設備を設置 •再生可能エネルギー由来電力の導入
2	フロン使用設備での取り組み	•オゾン層破壊係数の低い代替フロンへの切り替え、ノンフロン化の検討 •フロンガスの漏えい防止管理強化 •オゾン層破壊係数ゼロで温暖化係数も低い自然冷媒設備の導入（森永エンゼルデザート（株）、森永デザート（株）、高崎森永（株））|
3	物流における取り組み	•同業他社との共同輸配送・積載率向上による輸配送車両の削減 •在庫拠点の再構築(輸送距離の短縮等) •モーダルシフトの推進

容器・包装における環境配慮の推進

近年、プラスチック廃棄物による海洋汚染が深刻な問題となっており、世界的に関心が高まっています。当社グループにおいても企業活動を通じた環境配慮の推進が重要と考え、主力商品である「inゼリー」の包装材料を対象に、プラスチック使用量削減の長期目標を定めています。この長期目標を基点に、資源循環型社会の実現に向けて取り組んでいきます。

主要ブランドの容器・包装における環境配慮施策

※写真は一例です

プラスチックの減量・減容

包装寸法の短縮化

「チョコモナカジャンボ」で包装機械の改善・調整を行い、従来よりも包装寸法を約1.9%短縮、約1トン/年※1のプラスチック削減につながりました。

包装容器のコンパクト化

「inゼリー フルーツ食感」で容量をそのまま、包装容器形状の見直しによりパウチのコンパクト化に成功し、従来よりも約1.3%使用量を削減しました。2024年4月より順次切り替えを開始しています。

環境配慮型材料の使用

大玉チョコボール

小枝※2

リサイクルの推進

2021年9月より
「inゼリーリサイクルプログラム」を実施

F・マリノススポーツパークに設置されている回収ボックス

プラスチックごみ削減に向け、飲み終えたゼリー容器を回収し、資源として新たなプラスチック製品へリサイクルする取り組みをテラサイクルジャパン合同会社様と一緒に行っています。ゼリー容器を回収するための回収ボックスは、全国の学校やスポーツ関連施設等に設置していただいています。

※1 2023年度実績　※2 バイオマスプラスチックフィルムを内袋の表層に使用

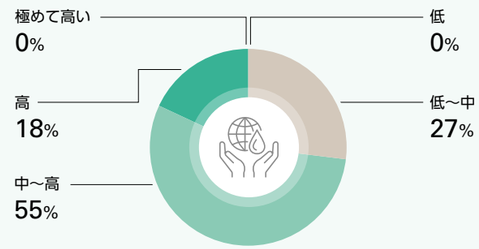
水資源の有効利用

気候変動の影響による自然災害の頻発や、人口増加等によりグローバルで水資源が不足するリスクが高まっています。当社グループの事業活動に水資源は必要不可欠であり、水ストレス※1の適切な把握と水資源を効率的に利用する事業活動推進が重要であると考え、Aqueduct※2を使用し、生産拠点がある地域の水ストレス評価や取水量調査を行っています。また、CDPウォーターセキュリティ2023では、B評価に選定されました。

今後も、水不足が生じる可能性が高い地域や水資源使用量を把握し、リスクの把握に努めるとともに、水資源の有効利用を図っていきます。

※1 水需給が逼迫している状態のこと。人口1人当たりの最大利用可能水資源量が1,700m^3を下回ると水ストレス下にある状態とされている
※2 WRI（世界資源研究所）のAqueduct Water Risk Atlas 4.0

全生産拠点の水ストレス（2023年度）



対象：森永製菓工場4カ所（神奈川県横浜市、栃木県小山市、静岡県三島市、愛知県安城市）、グループ会社4カ所（群馬県高崎市、神奈川県大和市、佐賀県鳥栖市、兵庫県尼崎市）、海外生産事業所3カ所（米国ノースカロライナ州、台湾台北市、中国浙江省）

地球環境の保全

TCFD・TNFD対応（気候変動・自然資本・生物多様性）

当社グループでは、気候変動は事業の継続や持続的な成長に影響を及ぼす重要な課題と認識しています。また当社グループは、多くの自然資本に依存して事業を行っており、自然資本・生物多様性の維持と保全も重要な取り組みテーマです。気候変動と自然資本・生物多様性の問題は密接に関わっているため、それらを統合的に捉えて対応を進めています。

項目	内容
ガバナンス	当社グループのサステナビリティに関するリスクと機会の分析・目標設定・進捗モニタリングについては、代表取締役社長を委員長とするESG委員会にて審議され、取締役会はその報告を受けるとともに、活動状況について監督しています。 気候変動・自然資本・生物多様性に関する検討については、ESG委員会の分科会である「TCFD・TNFD分科会」にて実施しています。TCFD・TNFDの各提言に沿って、依存と影響やリスクと機会の分析、対応策の検討等を実施しています。同分科会は、サステナブル経営推進部の担当役員である取締役上席執行役員が委員長を務めています。2023年度、分科会は4回開催しました。検討結果については、ESG委員会で審議され、取締役会はその報告を受けるとともに、活動状況について監督しています。 **検討・推進体制** 取締役会 ESG委員会 — 委員長・代表取締役社長 TCFD・TNFD分科会 — 委員長・取締役上席執行役員
リスク管理	当社グループでは、代表取締役社長を委員長とする、トータルリスクマネジメント委員会において、リスクの洗い出しやレベル評価、リスクへの対策検討と進捗モニタリングを行い、リスクの適切な管理・対応を実施しています。気候変動等に関するリスクについても、同委員会にて、経営リスクとして適切に管理し、対応を推進しています。また、TCFD・TNFDの各提言に沿った検討については「TCFD・TNFD分科会」において実施し、その結果をESG委員会にて審議しています。両委員会で審議された内容は、取締役会へ報告され、取締役会はリスクの管理状況について監督しています。 以上により、全社のリスクを経営で適切に管理し、事業運営を行っています。

TCFD提言に基づく情報開示

▶ 戦略

気候変動によるリスクと機会の特定にあたり、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）やIEA（国際エネルギー機関）等が発表している情報をもとに、森永製菓（株）の国内・食料品製造事業について、4℃シナリオ・2℃シナリオ・1.5℃シナリオを設定し、2030年と2050年の影響を分析しました。下表はリスクと機会、その対応策の一例です。

より詳細な情報は、当社のWEBサイト「TCFD提言に基づく情報開示」をご覧ください。
https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/environment/climate-change/tcfd/

森永製菓グループの重要度の高いリスクの一例

大分類	小分類	リスク要因	事業への影響	重要度	対応策
移行リスク	政策および規制	GHG排出の価格付け進行・GHG排出量の報告義務の強化	炭素税導入による エネルギーコスト、物流コスト増加	中	•CO_2排出量削減目標に向けた取り組み推進 •工場におけるCO_2排出量の見える化推進、省エネ施策の実施、生産体制再編による高効率な生産体制の確立
		省エネ政策の強化	省エネ対応に伴う製造 設備投資コスト増加	大	
物理的リスク	慢性	降雨パターンの変化、 気象パターンの極端な変動	農作物の品質劣化や 収穫量減少による 原材料コスト増加や開発コスト増加	大	•調達方針、サプライヤーガイドラインに準じた地球環境に配慮した原材料調達の推進 •原材料の複数社（または複数拠点）購買の実施

森永製菓グループの重要度の高い機会の一例

大分類	機会要因	事業への影響	重要度	対応策
資源の効率	効率的な生産・流通プロセスの 開発や利用	製造コスト、輸送コスト減少	大	•生産体制再構築、スマートファクトリー化※による効率的な生産活動の推進 •効率的で環境負荷の少ない物流体制、輸配送の推進
製品およびサービス	気候への適応	温暖化による「inゼリー」、 冷菓商品の需要増加	中	•「inゼリー」、冷菓商品の販売強化

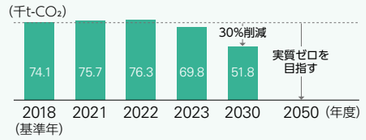
重要と評価されたその他のリスク・機会に対しても、適切に対応を進めていきます。

※スマートファクトリー化：IoT・AI技術等を利用して、技術と製造設備のデジタルデータを融合し、安定稼働・生産効率を向上させる取り組み

▶ 指標と目標

当社グループでは、気候変動リスクを緩和するため、2030年に2018年度比で国内グループ連結CO_2排出量（Scope1+2）を30%削減、2050年にGHG排出量実質ゼロを目指す目標を設定しています。生産現場における省エネ活動（エアー漏れ防止、断熱補修等）や省エネ設備の導入・更新、化石燃料から電気エネルギーへの置換推進等に取り組むとともに、再生可能エネルギーの導入を検討し、目標の達成に向けた取り組みを進めています。

CO_2排出量（Scope1+2） ※国内グループ連結



TNFD提言に基づく情報開示

TNFDフレームワークとTNFDが提唱するLEAPアプローチ※1を参考とし、当社グループの自然資本への依存と影響、リスク・機会の分析等を実施しました。

▶ 自然資本への依存と影響

当社グループの主な事業である食品の製造に関する依存と影響と、当社グループの主要な原材料のうち、カカオ、パーム、木材（紙）の生産について依存と影響を確認しました。食品の製造については、特に水の供給に依存しています。カカオやパーム、木材（紙）の生産においては、良質な土壌や水、気候の調整等の多くの自然資本に依存し、また、農地の拡大や森林破壊等によって生物多様性に影響を及ぼす可能性があることをあらためて理解しました。

自然資本への依存と影響 評価※2　● 依存度・影響度が大きい　○ 依存度・影響度がやや大きい

	依存												影響						
	生態系サービス												生物多様性への圧力			環境要因			
	基盤サービス&調整サービス				調整サービス						供給サービス								
カテゴリー	良質な土壌	良質な水	生態系の維持	花粉媒介	地すべりの抑制	火災の抑制	害虫と病気の抑制	除草の容易さ	猛暑の抑制	熱帯低気圧の抑制	水の供給	木材の供給	農地拡大・河川の利用等による自然の変化	森林破壊	土壌・水・大気の汚染	保護区・保全地域への影響	重要な生物多様性地域への影響	その他の重要な地域への影響	生態系への影響
食品の製造		○			○		○			○	●				○				
カカオ	●	○		○	●	○	●	○	●	●	○		●	●	●	●	○	○	●
パーム	●	○		○	●	○	○	○	●	●	○		●	●	●	●	○	○	●
木材(紙)	●	○	○	○	●	●	○	○	●	●	●	●	●	●	○	●	○	○	○

▶ リスクと機会

以下は、分析したリスクと機会、その対応策の一例です。今後も継続的に自然資本に対する状況把握を深め、自然資本・生物多様性の維持と保全に努めていきます。

森永製菓グループの重要度の高いリスクの一例

大分類	小分類	リスク要因	事業への影響	重要度	対応策
物理リスク	慢性	生態系の基盤・調整 サービスの変化	土壌や水質悪化、害虫や病気の発生増加による農作物の収穫量減少に伴う原材料コスト増加や開発コスト増加	大	•調達方針、サプライヤーガイドラインに準じた地球環境に配慮した原材料調達の推進 •サプライヤーとの連携、リスク対応に向けてのコミュニケーション強化 •原材料の複数社（または複数拠点）購買の実施
移行リスク	法律および規制	生態系維持に関する 法律や規制の変更	環境に配慮した認証原材料等の 需要増加による、原材料コスト増加	中	
		自然関連報告義務の厳格化	報告に関する対応コスト増加中	中	•継続的な情報収集 •自然関連リスクへの継続的な対応

森永製菓グループの重要度の高い機会の一例

大分類	機会要因	事業への影響	重要度	対応策
製品およびサービス	消費者の好みの変化	Z世代を含む消費者の環境意識の向上による環境配慮型商品への需要増加	大	•2030年カカオ豆、パーム油、紙の持続可能な原材料調達100%目標に向けた取り組み推進※3 •環境配慮型商品の開発

今後も継続的に自然資本に対する状況把握を深め、自然資本・生物多様性の維持と保全に努めていきます。

※1 自然関連のリスク・機会を評価するためのガイダンス。Locate（自然との接点の発見）、Evaluate（依存と影響の診断）、Assess（リスクと機会の評価）、Prepare（対応と開示の準備）の4つのステップが推奨されている
※2 25項目を評価し、依存度・影響度が大きい、やや大きいと評価された19項目を掲載
※3 グループ連結。紙は製品の包材が対象

人権への取り組み

関係するステークホルダー

お客様　従業員　取引先　地域社会

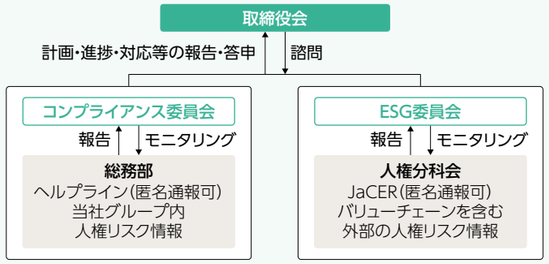
2030年に向けて

世界の一人ひとりの個が活かされ権利が守られるように
グローバルな理念やガイドラインを尊重してビジネスを行います。

人権マネジメント推進体制

当社グループは、「森永製菓グループ行動憲章・行動規準」および「森永製菓グループ人権方針」「森永製菓グループサプライヤーガイドライン」を定めています。これらが示す人権に対する考え方について、従業員全員が受講するコンプライアンス研修や、サプライヤー様を対象とした説明会等を通して、浸透を図っています。万が一、人権を損なう懸念が生じた場合は、コンプライアンス委員会とESG委員会にて対応を議論のうえ、両委員会からこれらの報告・答申を受けた取締役会が監督・指示を行う体制を構築しています。また、2023年度にはESG委員会の分科会として「人権分科会」を設置し、人権課題の生じる可能性や顕在化した際の対応等、人権に関する取り組みを推進しています。

人権マネジメント体制図



人権マネジメントの推進

▶人権方針

2023年に、有識者・専門家にご意見を伺いながら改定した「森永製菓グループ人権方針」では、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際的な枠組みと規範を尊重することを宣言しています。その中で、差別・ハラスメント・児童労働・強制労働・人身取引の排除に加え、生活賃金を満たす賃金の実現に努めること、採用と処遇におけるジェンダーをはじめとする差別の排除、子どもに負の影響を及ぼす広告を実施しないこと等を明示しています。

森永製菓グループ人権方針
https://www.morinaga.co.jp/company/ir/policy/pdf/humanrights.pdf

▶人権デューディリジェンスの取り組み

2022年に実施した、当社グループの事業が及ぼす人権への負の影響についての机上評価結果に基づき、人権デューディリジェンスの取り組みを推進しています。2023年度はお取引先様の人権の取り組みについてのアンケートを見直しました。これを用いて、2024年度は工場における各種業務の委託先の状況把握に努めます。また、「ビジネスと人権」の研修を、2022年度は役員を対象に、2024年度は従業員を対象に実施しました。今後も机上評価にて特定された負の影響への対応等に取り組んでいきます。

▶苦情処理体制(グリーバンスメカニズム)

2022年に設立されたJaCER(一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構)に発足時メンバーの一員として加入し、苦情通報の仕組みと専門家の助言を活用しています。従業員が対象である既存のヘルプラインに加えて、JaCERが提供する、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「対話救済プラットフォーム」を通して、社外や海外からも通報を受け付けることが可能になりました。専門家の助言を受けながら通報者への適切な対応に努めることで、ビジネスと人権の課題解決につなげます。

人権マネジメントの強化に向けたロードマップ

2022年度まで 実績	•人権デューディリジェンスに着手 •サプライヤーガイドライン制定とCSR調達アンケート開始 •国連グローバル・コンパクトに署名 •カカオ、パーム油、紙の原材料別調達ガイドライン策定 •事業が及ぼす人権への負の影響の机上評価実施 •JaCERに加入、苦情処理プラットフォームの利用開始 •役員向け「ビジネスと人権」の研修実施
2023年度 実績	•「森永製菓グループ人権方針」改定 •サプライヤー書面調査票の更新 •社内研修・教育の拡充(ビジネスと人権のグローバルな考え方等) •人権分科会発足
2024年度	•工場の取引先に対する書面調査開始 •従業員向け「ビジネスと人権」の研修実施 •明らかになった課題への対応(緊急性のあるものから取り組む) •課題への対応状況のレビューと統合報告書等での報告
～2030年	•ビジネスと人権の取り組みにより、ステークホルダーとの信頼関係をさらに強化するとともに、ブランド価値・企業価値を向上

ガバナンス

69　社外取締役×取締役常務執行役員 座談会
73　コーポレート・ガバナンス
81　コンプライアンス・リスクマネジメント
83　役員一覧
85　11年間財務・非財務サマリー
87　企業情報／株式情報／第三者保証

社外取締役×取締役常務執行役員 座談会

グローバル成長と
それを支えるガバナンス・
人的資本の強化を

ガバナンス・取締役会についての評価

藤井　まず、森永製菓グループに対する印象をお聞かせください。

浦野　経営陣から従業員に至るまで、自社商品への強い愛着・愛情はとても印象的で、それは会社運営の様々な場面からも伝わってきます。当社の「チョコモナカジャンボ」、「ハイチュウ」やキャラメル、チョコレート等は私自身も大好きですが、子どもたちが安心して食べられるものをおいしく提供したいという気持ちが、CMや商品パッケージ等に溢れており、そういう伝統はとても大事だと感じています。

榊　すべてのステークホルダーに正面から誠実にきっちりと向き合う姿勢があり、透明性も高い会社だと感じています。社内の会議も含め、非常に活発で自由な議論がなされ、現状維持ではなく常にベターな解を求めようとしています。もともと、120年超の歴史ある企業として手堅く経営されてきた中、現在は2030ビジョンの下で、会社全体が変わろうとしている空気を強く感じており、第2創業期に差し掛かっているようでとても楽しみです。

澤村　今年6月に社外取締役に就任したばかりではありますが、役員や部門長の方々とのコミュニケーションを通して、当社はとても真面目で、誠実、人に優しく、心理的安全性の高い社風であると感じました。取締役会の前段階の会議体である経営戦略会議の議論を傍聴する機会もありましたが、それぞれの役員が担当領域の枠を超えてフラットかつ自由闊達に討議をしている印象を持ちました。

藤井　ありがとうございます。当社グループはこれまでも社外取締役の方々からご意見をいただきながら、ガバナンス体制を強化してきました。今のガバナンス全般についてのご意見をお聞かせいただけますか。

浦野　いろいろな捉え方があると思いますが、当社グループにとっても消費者にとっても大切な位置付けにある、品質に対して培われた統治の在り方が、ガバナンスの土台にあるのだと感じています。それをこの3年間でコーポレート・ガバナンスとして体系化、制度化し、取締役会等の会議体の在り方も含めて、違和感なく整備を進めてこられたと思います。会議体を整理し、スピーディな意思決定ができるようにすると同時に、押さえるべきポイントをしっかり確認できる体制が整いました。今後はそうしたガバナンス体制を活かし、より円滑な事業運営ができると捉えています。

榊　上場企業のコーポレート・ガバナンスに求められる水準が毎年高度化する中、いろいろな角度から体制強化を図っており、2023年度は特にリスク管理体制が相当強化できたと思います。会議体の運営も都度、実効性を高めるための取り組みがなされて、ガバナンス体制はかなり高いレベルにある印象です。ガバナンス上とても重要なことは、恣意性がなく透明性の高い意思決定をしているかどうかです。その点で、適切に意思決定がなされるよう、しっかり運営をされています。

藤井　取締役会の実効性はガバナンス上、大変重要な要素です。取締役会をどのように評価していますか。

榊　取締役会では、社内外の取締役・監査役が、それぞれに思うことを自由に発言されており、その中で意思決定がされているという意味では正しい取締役会の運営の姿だと評価しています。取締役会での議決に至るまでのプロセスでも、社内で様々な方針決定がなされていますが、そうした会議に社外取締役も参加・任意傍聴できる機会があります。こうした配慮に感謝すると同時に、これからも続けていただきたいと思います。

浦野　何を発言しても良いという雰囲気が醸成されており、社外取締役だけでなく執行部門の方も自由に意見をおっしゃるのはとても印象的です。その自由度はこれからも大事にしていただけたらと思います。

藤井　私たち社内取締役としても、取締役会での社外取締役からご提示される問題意識や、それを踏まえた議論等を通じて、多くの示唆を得るとともに、執行に活かすことができていると感じています。

新中期経営計画の策定に向けた議論と課題

藤井　新中期経営計画は、2030年に向けたセカンドステージとして、長期ビジョン実現に向けた確度をより高めたいという思いで策定しました。策定プロセスを振り返ってのご意見や議論のポイントをお聞かせください。

浦野　第1ステージの前中計では、資材の高騰や円安といった激しい外部環境変化に対応し、しっかり中計目標に向けて事業を進めることができ、自信にもつながったと思います。新中計に関しては、どういう事業環境下であっても、それを打ち返すことができる筋肉質な会社になるために、という点に重点を置いた議論ができ、地に足のついた計画になった印象です。

榊　新中計では、2030年に向けた成長軌道を確立するために、重点領域での成長とROIC経営を取り入れた収益性の改善の

社外取締役×取締役常務執行役員 座談会

2つを大きなテーマにしています。特にグローバルでの事業拡大は、展開エリアや生産体制の確保、商品展開等含めた議論を相当行ってきており、それは今も続いています。前中計から上方修正した目標を立てられたことで、チャレンジングな良い方向感が出たと思います。菓子食品事業の収益性改善については大きな課題であり、ROIC経営等を取り入れて様々な観点から収益性を高めるための検討が進みました。これからは目標に向けて実行するフェーズです。スピード感が重要であるのに加え、選択と集中についてどれだけ踏み込めるかが課題です。また、一時的に投資効率が低下してもその先に大きなリターンを期待できる投資も必要になりますので、ROICを短期的視点で見ることのないよう徹底していく必要があります。新規の事業領域やインオーガニックの成長については、一部具体化も図られましたが、この部分は長期的な成長につながる重要な取り組みですので、相当意識しながら進める必要があると考えます。

藤井　澤村さんは新中計策定後に就任されたわけですが、当社グループの新中計にどのような印象をお持ちですか。

澤村　ウェルネスカンパニーへ生まれ変わるという2030ビジョンの実現に向けて、変革を進めるうえで重要になるのは、人的資本の強化と活性化です。そのためのカギは2つあり、1つはダイバーシティ&インクルージョンです。同質性の高い組織では心理的安全性も高くなる一方で、新たな価値が生まれにくい側面もあります。超VUCAといえる今の時代に、変化に機動的かつ柔軟に対応するには、多様な価値観・属性を持った人たちが意思決定の場に集まって、新たな価値を創出していくことが大切だと思います。今後のグローバルでの成長を推進する上でも強化が求められます。もう1つのカギは、「働きやすい職場環境」を、「働きがいがある職場環境」へと進化させることです。意欲と実力がある人たちが活躍できる基盤づくりが重要です。スピード感をもって挑戦し、そこでの失敗から学んで改善やイノベーションにつなげていけるよう活性化していけるとよいと思います。

長期的な価値創造に向けて

藤井　今、お話しいただいた点を踏まえ、当社グループが長期的に価値を創造するうえで必要なことやサステナブル経営に対するお考えをお聞かせください。

浦野　やはり一番注目したいのはグローバルです。当社グループが何を強みにして、北米・欧州、そしてさらにはアジアに展開していくのか、さらに議論をしていきたいと思います。グローバル化と同時に重要なのが海外人材の活用・定着と登用です。国内で存在感を示すことができている今、パーパスや企業理念、サステナブル経営をしっかりと発信し、賛同いただける海外人材を惹きつけていくことも、売上伸長や商品展開と並行して注力する必要があります。

榊　同感です。グローバル人材を見極め、幹部に登用する人材のグローバル比率を高めていくことが、長期的な価値創造を図るうえで最も大きな要素と考えます。加えて、先の成長を見据え、チャレンジする人材は不可欠であり、そうした人材を支援する体制づくりと、失敗を容認していく風土醸成が重要です。

澤村　そうですね。長期視点ではグローバルでの成長が最も重要になると私も思います。食を通して、おいしさとたのしさとすこやかさを提供して、人々を笑顔にしていくという当社グループのパーパスは、グローバルに通用する普遍的な理念と言えます。この理念に基づいて当社グループの価値を世界のお客様に安定的に提供するためには、マーケティング戦略や生産体制の強化に加えて、グローバルガバナンスの強化が重要だと考えます。

榊　国内よりリスクの高い海外事業は思いもかけないことが起きうるので、グローバルガバナンスは重要ですね。本社と現地での決裁権限を明確にし、その遵守を通じてグローバル経営を進め、サステナブルかつグローバルに会社を発展させることが根源的に大事だと思います。サステナブル経営については、環境や原材料調達、人材の多様性等、非常に幅が広く、永続的な企業として成長し続けるために取り組まなければならない課題が多くありますが、当社グループはESG委員会等の体制を構築し、しっかり進めています。特に、食の安全・安心の確保は企業の根幹に関わるものですので、引き続き細心の注意を払い、起き得るリスクへの予防と、万が一問題が発生した時の迅速な対応態勢等、より一層注力が必要と認識しています。

藤井　ありがとうございます。最後に、長期的な価値創造に向けた当社グループへの期待と、ご自身の役割についてお聞かせください。

浦野　2030年のその先に向けたベースは明確になりました。これからは実行していくフェーズです。伝統を大事にしつつ自己変革を図るのは容易なことではありませんが、社外取締役として、私が持つ一般市民や女性の感覚、さらにはこれまでのグローバルビジネスでの失敗経験等も含め、お役に立てればと考えています。特に、大事だと思う意思決定で躊躇が見られた際には背中を押し、一方で暴走しそうなときにはブレーキをかけるといった役割をしっかりと果たし、自己変革をサポートしていきたいと思います。

榊　当社グループは、事業運営やガバナンス体制含め、非常にしっかりとした経営をされている会社です。良い意味でも悪い意味でもファミリー的で同質的な社員が多い社風に、社外取締役という異分子が交わることで、良い意味での化学反応が起きるように、役割を果たしていきたいと思います。また、当社グループはリスクについて丁寧に検討を重ねながら事業を進められており、それは非常に大事なことですが、検討を重ねているうちにチャンスを逃すリスクもありますので、事業成長の過程では執行側の皆さんの気づきになるような刺激を与える立場でいられたらと思います。

澤村　取締役就任後、あらためて当社が数多くのロングセラー商品を世の中に送り出してきたことや、その価値が海外市場でも高く評価されていることを再認識し、さらなる成長のポテンシャルを実感しています。一方で、ウェルネスカンパニーへのトランスフォーメーションに向けては、当社グループがお客様の「心と体の健康」を真剣に考えている企業であることをより多くのステークホルダーに知ってもらうことも必要だと思います。私自身も幅広い業界のマーケティング戦略の構築、実行に関わってきた知見を活かし、当社グループの企業価値のさらなる向上にしっかりとコミットしていきたいと思います。

コーポレート・ガバナンス

より詳細な情報は、当社のWEBサイト「コーポレート・ガバナンス」「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご覧ください。
https://www.morinaga.co.jp/company/about/governance.html

コーポレート・ガバナンスの基本方針

当社グループは、企業価値の最大化ならびに企業の永続的発展を図ることを目的に、経営の健全性および効率性の向上、財務内容の信頼性の確保、適時適切な情報開示、法令の遵守ならびに各ステークホルダーとの信頼関係の強化を基本方針とし、コーポレート・ガバナンスを強化していきます。

1. ステークホルダーの位置付け

当社グループは、企業理念・行動憲章に則り、企業活動のすべての領域にわたり社会的責任を果たすべく、当社グループを支えていただいているステークホルダーとの良好な関係を維持・発展させ、社会との共生と持続的成長を実現することに努めています。

2. 経営監視機能

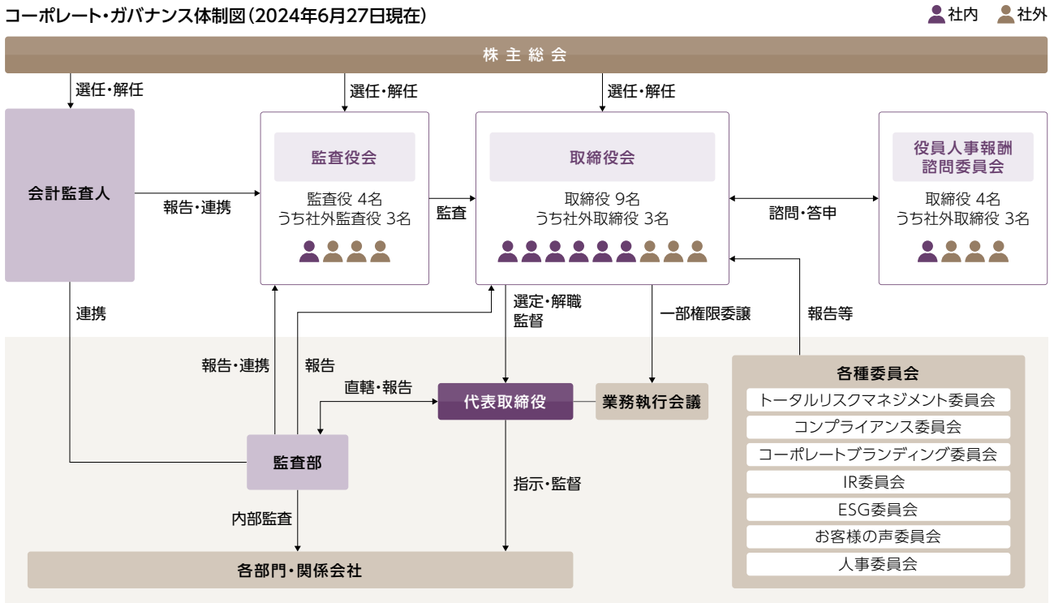
取締役会の経営監視機能の強化、社外取締役および社外監査役の設置、常勤監査役の重要会議への出席、監査部の社長直轄化等により、実効性のある内部統制システムの構築に努めています。

3. 企業グループ全体における考え方

当社は、子会社の独立性を尊重するとともに、密接に連携しています。

コーポレート・ガバナンス体制と特長

コーポレート・ガバナンス体制図（2024年6月27日現在）



POINT
① 取締役会の経営監督機能の強化

取締役会においては、経営計画その他経営上の重要事項の審議・決議と業務執行の監督を行うものとし、取締役会決議事項以外の業務執行機能については権限委譲を進め、経営監督機能と業務執行機能の緩やかな分離を図っています。

また、取締役会において、中長期経営計画の進捗確認等を通じた経営陣の貢献度、パフォーマンス評価等を行い、経営監督機能を強化しています。

POINT
② 取締役会審議の実効性と構成の独立性・多様性

取締役会の審議の実効性と効率性を確保するため、役員人事報酬諮問委員会および各種委員会（上図参照）で、事前に十分な協議を行っています。

また、取締役会構成の独立性・多様性も考慮し、取締役9名のうち3分の1以上である3名を社外取締役で構成するとともに、男性7名、女性2名で構成しています。

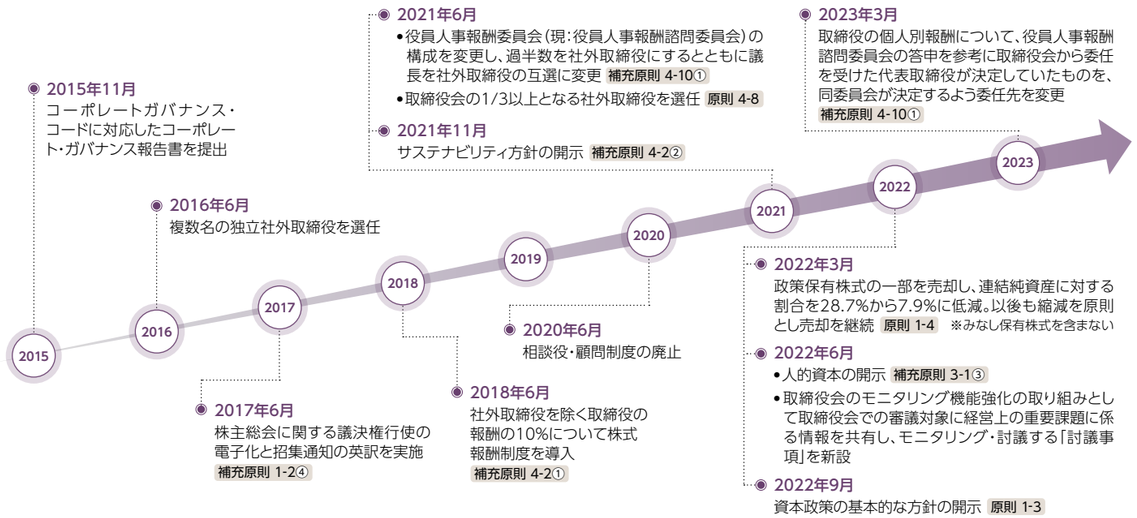
POINT
③ 三様監査の充実

常勤監査役は定期的に代表取締役と面談するとともに、取締役会のほか重要会議に出席し、取締役の職務執行の監査を行っています。取締役会から執行部門に権限が委譲された事案のうち、重要なものについては、常勤監査役が決裁申請の監査を行っています。監査役は会計監査人と、また常勤監査役は監査部長と定期的および必要に応じて意見交換を行い、緊密な連携のもと、会計監査および業務監査を行っています。

さらに、監査部は、代表取締役社長のみならず、取締役会および監査役会に対しても適宜直接の報告を行うことにより、内部監査の実効性の向上を図っています。

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

内は対応するコーポレートガバナンス・コードの各原則



役員の選任方針

当社においては、当社の価値創造に対して十分な貢献ができる人材を役員として選任するため、「役員の選任方針ならびに選任手続き」を定めています。

役員の選任方針の概要は以下の通りです。

1. 当社の取締役および監査役は当社グループのパーパス・ビジョンを実現するために、必要な各分野における専門性と経験を有する人材を、国籍やジェンダー、年齢等の多様性を考慮して選任する。
2. 業務執行取締役は、「森永製菓グループ経営人材要件」（基本的資質、人望、リーダーシップ、チャレンジ精神、先見性と構想力、実行力、新技術・新分野の活用力を有する者）を満たし、当社グループの持続的な成長に貢献できる人材を選任する。
3. 社外取締役は、別途定める当社の独立性判断基準を満たし、当社グループの経営課題等に関して独立かつ客観的な立場からの適切な意見陳述と問題提起を期待することができる者を選任する。
4. 監査役は業務執行の適法性や妥当性について、その知見と経験を活かし客観的かつ中立的な観点から的確な監査を期待することができる者を選任する。なお、監査役のうち1名以上は財務・会計に関する十分な知見を有する者を選定するとともに、社外監査役は当社の独立性判断基準を満たす人材を選任する。

役員独立性判断基準

当社においては、金融商品取引所の定める独立性基準を勘案しつつ、取締役会において、当社独自の「森永製菓株式会社 役員独立性判断基準」を策定し、当該基準を満たす独立社外役員を選任することで、役員の独立性を確保しています。

森永製菓株式会社 役員独立性判断基準

当社は社外取締役、社外監査役、ならびにそれらの候補者が次のいずれの項目にも該当しない場合に独立性を満たしているものと判断する。

1. 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行者。
   具体的には、直近事業年度において、その者またはその者が所属する法人の当社グループに対する売上高がその年間連結売上高の2%以上であること。
2. 当社グループの主要な取引先またはその業務執行者。
   具体的には、直近事業年度において、その者またはその者が所属する法人に対する当社グループの売上高が当社の年間連結売上高の2%以上であること。
3. 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、または法律専門家、また、当該財産を得ている法人、団体等の所属員。
   なお、多額の財産とは、直近事業年度において当該法人等の年間連結売上高の2%または1,000万円のいずれか高い方の額以上の金額をいう。
4. 過去1年間において上記1～3に掲げる者に該当していた者。
5. 就任時および就任前10年間において当社または当社子会社の業務執行者であった者。
6. 上記1～5に掲げる者の2親等以内の親族。
7. 東京証券取引所が定める独立性判断基準に抵触する者、その他、当社株主との間で利益相反が生じるおそれのある者。
8. 通算の在任期間が8年を超える者。

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役のスキル・マトリックス

当社グループのパーパス・ビジョンならびに2030経営計画や中期経営計画の実現を図るため、当社取締役および監査役に特に期待される専門的な知識・経験を以下の通り特定しています。取締役候補者および監査役候補者の選出にあたっては、これらのスキルを有する人材のバランスと多様性の確保に配慮しています。

取締役・監査役の専門性と経験（スキル・マトリックス）

氏名	地位	専門性と経験							
		企業経営 経営戦略	ESG サステナビリティ	財務 会計 DX	人事 労務	法務 コンプライアンス リスク管理	マーケティング 営業	グローバル	研究 生産 物流
太田 栄二郎	代表取締役 社長	●	●		●	●	●	●	●
森 信也	取締役 常務執行役員	●					●		●
藤井 大右	取締役 常務執行役員	●	●	●	●	●			
松永 秀樹	取締役 上席執行役員	●					●		●
髙木 哲也	取締役 上席執行役員	●		●	●	●		●	
高波 健二	取締役 上席執行役員	●	●				●		●
浦野 邦子	社外取締役	●	●		●				●
榊 真二	社外取締役	●	●			●	●	●	
澤村 環	社外取締役			●			●		
福永 俊朗	常勤監査役	●						●	●
笹森 建彦	常勤監査役 （社外監査役）	●	●	●	●	●		●	
上野 佐和子	監査役 （社外監査役）			●		●		●	
岸 日出夫	監査役 （社外監査役）				●	●			

※各分野における事業責任者の経歴がある場合等、専門的な知識・経験を有している場合に、該当項目に●をしています

スキル選定の理由

スキル項目	選定理由
企業経営 経営戦略	経営環境の変化への対応を図りつつ、当社グループの持続的な成長を実現するうえで適切な経営戦略を構築し、責任ある経営判断を行うため
ESG サステナビリティ	事業に関わる社会課題の解決に向けてステークホルダーと共創し、当社グループの企業価値の向上と持続可能な社会の実現を図るため
財務 会計 DX	資本コストの適正化を意識した経営の実践により資金創出力を高め、安定的かつ継続的な株主還元を実現するとともに、デジタル技術等への投資による経営基盤の強化および持続的な企業価値向上を図るため
人事 労務	会社と従業員の相互の信頼関係の下、多様な人材の活躍を推進し、従業員の幸せを実現するとともに、新たな価値を創出し、当社グループの持続的な成長を実現するため

スキル項目	選定理由
法務 コンプライアンス リスク管理	適切なリスクマネジメント体制を確立するとともに、コンプライアンス経営を推進し、当社グループの経営基盤を構築・維持するため
マーケティング 営業	事業を取り巻く環境の変化や生活者のニーズを的確に捉え、これらに対応した経営戦略を構築し、ブランド価値および企業価値の向上を図るため
グローバル	世界の人々の豊かですこやかな食生活の実現に向けて、現地の文化等を理解・尊重しながら海外進出の基盤を強化し、さらなるグローバル展開を推進するため
研究 生産 物流	技術を基軸に新たな価値を生み出すとともに、外部環境の変化に対応し収益力を高めるための構造改革を進め、事業基盤を強化し、競争優位の体制を確立するため

▶ **取締役の独立性・多様性**

社外取締役比率 **3名／9名**　社外取締役 33.3%

女性取締役比率 **2名／9名**　女性取締役 22.2%

取締役会の活動状況

取締役会は、原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。2023年度に開催された取締役会は計15回、その審議時間の合計は約2,000分でした。

2022年度より、取締役会のモニタリング機能強化の取り組みとして取締役会での審議対象に「討議事項」を設けました。経営計画の進捗や、重点領域・基盤領域に係る施策の進捗、新規事業開発の取り組み状況等、経営上の重要課題に係る情報を共有するとともに討議を実施しています。

2023年度における主な審議テーマは以下の通りです。

	テーマ	
経営戦略 サステナビリティ関連	•2030経営計画の進捗状況 •**2024中期経営計画の策定** •**今後の事業ポートフォリオ形成と成長に向けた戦略** •企業ブランディングの強化・商品戦略 •**サステナビリティに関する取り組み** •海外事業戦略 •DX戦略	•生産体制のあり方 （サステナブルな生産・拠点展開、スマートファクトリー化の取り組み等） •知財戦略・感性研究等R&D活動に関する取り組み •インオーガニック成長戦略 •ビジュアルアイデンティティ（VI）の整備 •人権方針の改定 •ESG委員会等各種委員会の活動状況
ガバナンス関連	•取締役会の実効性評価 •利益相反取引	•役員人事・報酬関連 •グループガバナンス
コンプライアンス リスクマネジメント関連	•マルチステークホルダー方針、パートナーシップ構築宣言策定 •内部統制システムの運用状況	•コンプライアンス委員会・トータルリスクマネジメント委員会の活動状況
財務・投融資関連	•財務施策（資金運用、株主還元） •自己株式取得・消却 •株式分割	•新本社ビル（森永芝浦ビル）建設・本社移転計画 •政策保有株式・不動産の売却 •決算・予算承認

なお、当日の審議をより充実させるため、取締役会の開催に先立ち、社外取締役に対し、適宜経営戦略部担当取締役等から議案内容に関し事前説明を実施しています。また、非常勤監査役に対しては、常勤監査役より各回とも議案内容に関し事前説明を実施しています。

FOCUS　2023年度は特に以下の点について、重点的に審議を行いました。

テーマ	2024中期経営計画の策定	今後の事業ポートフォリオ形成と成長に向けた戦略	サステナビリティに関する取り組み
審議内容	2024中期経営計画の策定にあたり、中長期的な事業戦略、戦略策定のプロセスの在り方、最適な資源配分、成長のためのストレッチプラン、2030経営計画のアップデート等の切り口から十分な議論を行い、2024中期経営計画の意義や位置付けを明確にしたうえで、具体的な計画内容について審議を行いました。	2030経営計画の先の2030年以降を見据え、当社の長期的なあるべき姿について、全社的視点における成長戦略の優先順位と資源配分、将来に向けて強みを発揮できる事業の創出、成長局面における経営判断の重要性、コストアップに耐えうる事業構造の在り方等様々な観点から闊達な議論を行いました。	ESG委員会の報告を受け、CO_2削減等各種サステナビリティに関する取り組みの進捗のモニタリングを行うとともに、中長期的な視点から、再生可能エネルギーの導入、サステナブルな価値とウェルネスな価値の創出等の方向性について議論を行いました。

コーポレート・ガバナンス

取締役会実効性向上に向けた取り組み

コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図るため、取締役会の実効性の自己評価を実施し、評価結果を分析して、継続的に改善を図っています。

2023年度の取締役会の実効性評価の結果、当社の取締役会の実効性は継続的に確保され、有効に機能していることを確認しました。詳細は以下の通りです。

分析・評価の方法

1 アンケートの実施

- **実施時期：** 2024年2月
- **対　　象：** 社外役員を含む全取締役および全監査役

主なアンケート設問テーマ

取締役会の構成・運営・議題、経営陣の指名・報酬、リスク管理、株主等との対話、取締役会を支える体制および過去の取締役会評価における指摘事項。

2 結果分析、取締役会における議論・モニタリング

客観性を担保するため、第三者機関（法律事務所）にてアンケートを集計・分析。
上記分析・評価結果を取締役会に報告のうえ、これらを参考に、取締役会において実効性評価の決定、今後の重点課題の設定および改善策を議論・実行。
毎年12月の取締役会において、課題への取り組み状況について中間報告および議論を行い、進捗についてモニタリングを実施。

3 開示

過去の課題への取り組み、実効性評価結果、今後の課題等について、株主総会招集通知、コーポレート・ガバナンスに関する報告書等において開示。

▶ 評価結果と実効性向上に向けた取り組み

2023年度 取り組み課題	グループ会社を含む リスクマネジメントの議論・取り組みの深化	サステナビリティ・中期経営計画等の 中長期的な経営課題に関する議論のさらなる充実
課題に対する 2023年度の 取り組み内容	①リスクの洗い出し方法を、従前のボトムアップ方式から、トータルリスクマネジメント委員会が、企業として認識すべきリスクを網羅したトータルリスクマップを、立案部門に提示するトップダウン方式に変更。提示されたリスクについて立案部門が対策を立案し、実行部門がその対策を実行して、その結果について立案部門がモニタリングを行い、必要な事項は改善策をトータルリスクマネジメント委員会に報告するPDCAサイクルを構築。 ②海外グループ会社での「商品欠陥・リコール」と「サイバー攻撃」の2つのリスクへの集中的な取り組み。	①中長期経営計画のレビューとして、2030経営計画の進捗および2024中期経営計画策定状況について、都度報告を行い情報を共有。 ②討議事項について、個別の戦略ごとの議論ではなく、大きな経営課題に関する討議を実施。 具体的には中期経営計画策定に資する課題である「今後の事業ポートフォリオ形成・成長に向けた戦略」「2024中期経営計画策定および2030経営計画の達成に向けて必要な議論のあり方」等。
2023年度の 実効性評価　結果	いずれも全体評価が相応に高水準となっており、 問題意識を持って取り組んだ項目について改善の効果が得られている。	
2024年度 取り組み課題	議題の適切な選択や審議時間の確保等により、幅広い経営課題を議論することで取締役会のさらなる活性化を図る。	サステナビリティ・中期経営計画等の中長期的な経営課題に関する議論のさらなる充実に向けた取り組みを継続する。

内部統制

当社グループは、企業価値の最大化ならびに企業の永続的発展を図ることを目的に、内部統制システムの強化および経営の効率化を図り、業務を適正に執行するとともに、監督および監査の実効性の確保に努めています。職務の執行が適正に行われるために、取締役会は実効性のある内部統制システムの構築と法令および定款等の遵守体制の確立に努めるとともに、監査役が当該システムの有効性と機能を監査する体制としています。また、国内子会社を含めた「ヘルプライン」を社内外に設置し、コンプライアンス上問題となる情報を広く収集し、適切な対応を行っています。

主な委員会の活動状況

委員会の名称	委員会の役割・機能	委員長
トータルリスクマネジメント委員会	全社的なトータルリスクマネジメント体制、クライシスマネジメント体制の構築・推進等を行う。	代表取締役社長
コンプライアンス委員会	「森永製菓グループ行動憲章・行動規準」の実現に向けたコンプライアンスに関する方針・規程の策定、コンプライアンス行動計画策定および進捗フォロー等を行う。	代表取締役社長
ESG委員会	サステナブル経営に関する方針・目標・アクション・KPI等の策定や進捗フォロー、分科会等の設置および各分科会等の検討内容の共有・提案・審議等を行う。	代表取締役社長
IR委員会	適時・適切な情報開示、株主との双方向コミュニケーションの在り方に関する審議等を行ったうえで、株主価値向上施策の策定および進捗フォロー等を行う。	代表取締役社長

政策保有株式

当社は、毎年1度取締役会において、保有目的が純投資以外の目的である投資株式、いわゆる政策保有株式について、保有目的や保有企業との中長期的な取引関係の見通し等を評価するとともに、個別銘柄ごとの保有リスクや便益が資本コストに見合っているか精査しています。これらの評価を踏まえ、政策保有株式についてその保有の必要性を判断しつつ縮減を図る方針です。

政策保有株式に係る議決権の行使については、当該議案が当社グループとの関係・取引に悪影響を及ぼさないか、コーポレート・ガバナンス上に重大な懸念事項が生じていないか、との観点から検討し、個別銘柄ごとに賛否について決定することとしています。

コーポレート・ガバナンス

役員人事報酬諮問委員会（指名委員会・報酬委員会）の構成・活動状況

当社は、取締役の指名・報酬等を検討する任意の委員会として役員人事報酬諮問委員会を設置しています。役員人事報酬諮問委員会は、全社外取締役および代表取締役社長により組織され、また委員長を委員である社外取締役の互選により決定することにより、その独立性を確保しています。

役員人事報酬諮問委員会は、当社のコーポレート・ガバナンスの強化および経営の透明性と客観性の向上を目的に、取締役会の諮問に基づき、取締役、監査役および上席執行役員の選任（選定）・解任および賞罰ならびに代表取締役社長を含む取締役、執行役員等のサクセッションプラン等を審議し、取締役会に対し答申しています。

また、役員人事報酬諮問委員会は、取締役会の委任に基づき、取締役および上席以上の執行役員の評価および個人別の報酬等の額について、代表取締役社長の作成した原案を審議のうえ決定し、その決定プロセスを取締役会に報告しています。

役員人事報酬諮問委員会

氏名	地位	役割
榊 真二	社外取締役	委員長
太田 栄二郎	代表取締役社長	委員
浦野 邦子	社外取締役	委員
澤村 環	社外取締役	委員

2023年度においては、役員人事報酬諮問委員会を計6回開催しました。主に審議された内容は以下の通りです。

	審議内容	
第1回 2023年 4月	•役員の兼職についての審議	•個人別の役員報酬水準についての審議 •社外取締役の役員報酬限度額等についての審議
第2回 2023年 5月	•社外取締役・社外監査役候補者の選考方法についての審議	•2023年度の役員報酬についての審議
第3回 2023年10月	•社外取締役候補者についての審議	•役員報酬制度改訂についての審議
第4回 2023年11月	•社外取締役候補者についての審議	•役員報酬制度改訂についての審議
第5回 2023年12月	•2024年度役員体制、候補者についての審議 •代表取締役社長のサクセッションプランについての審議	•役員報酬制度改訂についての審議
第6回 2024年1月	•2024年度役員体制、候補者についての審議	

サクセッションプラン

当社は、代表取締役社長の後継者の育成・選出を含めた人事戦略を、経営における最重要課題の一つと位置付け、取締役会およびそこから諮問を受けた役員人事報酬諮問委員会において継続的に議論しています。代表取締役社長の後継者候補の育成・選出にあたっては、役員人事報酬諮問委員会において、当社の企業理念や経営戦略との連動、中長期的な経営環境を意識して必要な要件・スキルを検討し、十分な審議を重ね取締役会に答申します。

現在、取締役会全体の構成も念頭に、スキル・マトリックス等を活用し、後継者候補の強化すべき専門性や経験等について議論を進めています。

取締役会は、役員人事報酬諮問委員会の答申を受けて議論し、役員新体制案の承認、代表取締役社長の選任（決定）を行います。

役員報酬の基本方針およびその決定プロセス

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を取締役会において決議していますが、2024年2月8日開催の取締役会決議においてその内容を一部変更しました。変更があった事項は、役員賞与の廃止、業務執行取締役の報酬等の構成の割合、業績連動報酬に関する業績指標の内容および非金銭報酬の内容です。なお、業績連動報酬に関する変更は、2024年度の業績評価に基づいて2025年度に支給される業務執行取締役の業績連動報酬から適用となります。

1. 役員報酬の基本方針

(1) 森永製菓グループのパーパス・ビジョンの実現に資するものであること。
(2) 将来にわたる企業価値向上のために中長期的に定める経営計画の実現を促すものであること。
(3) 取締役の適切なリスクテイクを支えつつ、その貢献意欲を高める制度ならびに水準であること。
(4) ステークホルダーに対して透明性、公正性および合理性を備えた制度であり、これを担保する適切なプロセスを経て決定されること。

2. 役員報酬制度の内容

(1) 報酬等の構成および内容

① **業務執行取締役**
固定報酬および業績連動報酬により構成されています。なお、業績指標を100%達成した場合における報酬総額に占める業績連動報酬の割合は30%です。

ア. **固定報酬**：月次で一定額を金銭で支給します。
イ. **業績連動報酬**：業績指標を100%達成した場合において、報酬総額に占める業績連動報酬の割合30%のうち3分の2に相当する部分は月次で一定額を金銭で支給し、3分の1に相当する部分は業務執行取締役の退任時に株式報酬として支給します。

② **社外取締役および監査役**
その役割に鑑み固定報酬のみとし、月次で一定額を金銭で支給します。

(2) 報酬の決定方針

職責に応じ役位ごとに基準額を定めるものとします。基準額は市場競争力を担保するとともに各取締役の貢献意欲を高める水準とします。

(3) 業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬の業績指標の内容は次の通りです。

① **代表取締役**
金銭報酬の部分についてはグループの連結営業利益、株式報酬（非金銭報酬）の部分については中長期のESG数値目標（グループの従業員意識調査にかかる肯定回答率および外部評価機関のESGスコア結果）とします。

② **代表取締役以外の業務執行取締役**
金銭報酬の部分については事業年度ごとのグループの連結営業利益および個人の業績評価をそれぞれ2分の1ずつとし、株式報酬（非金銭報酬）の部分については中長期のESG数値目標（グループの従業員意識調査にかかる肯定回答率および外部評価機関のESGスコア結果）とします。

(4) 非金銭報酬等の内容

中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めるとともに、株主との利益意識の共有を目的として、業務執行取締役に対し、中長期のESG数値目標を業績指標とする業績連動報酬部分を、非金銭報酬等として株式報酬を支給しています。業務執行取締役は、毎年、業績指標を100%達成した場合において、報酬総額に占める業績連動報酬の割合30%のうち3分の1に相当する部分を株式報酬としてポイント付与を行うものとし、退任時に、累積したポイント数に応じて、役員報酬BIP信託を通じて当社株式等の交付を受けることとします。

3. 2023年度の取締役および監査役の報酬等の総額

2023年度の報酬は、変更前の方針に基づいて支払っています。変更前の方針における報酬の構成は以下の通りです。

ア. **基本報酬**：固定報酬（70%相当）および業績連動報酬（30%相当）の2種類から成り、月次で一定額を金銭で支給する。なお、基本報酬の10%については、株式報酬（非金銭報酬）として支給する。
イ. **役員賞与**：株主総会の決議を経て7月に金銭で一括支給する。
ウ. **株式報酬（非金銭報酬）**：業務執行取締役の退任時に株式報酬を支給する。
業績連動報酬の業績指標は、代表取締役社長についてはグループの連結営業利益およびROE、代表取締役社長以外の業務執行取締役についてはグループの連結営業利益およびROEならびにESG取り組みに対する貢献実績を含む個人の業績評価としています。

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数
		金銭報酬		非金銭報酬等	
		固定報酬	業績連動報酬	役員報酬BIP信託に関する報酬（業績連動型）	
取締役（うち社外取締役）	290(41)	196(41)	66（−）	27（−）	11名（4名）
監査役（うち社外監査役）	54(32)	54(32)	−（−）	−（−）	6名（5名）

※取締役の支給額には、使用人兼取締役の使用人分給与は含まれていません
※対象となる役員の員数には2023年6月29日付にて退任した監査役2名(うち社外監査役2名)を含んでいます
※役員報酬BIP信託に関する報酬の総額は、当該制度に基づき当事業年度中に付与された株式交付ポイントに係る費用計上額を記載しています

コンプライアンス・リスクマネジメント

コンプライアンス

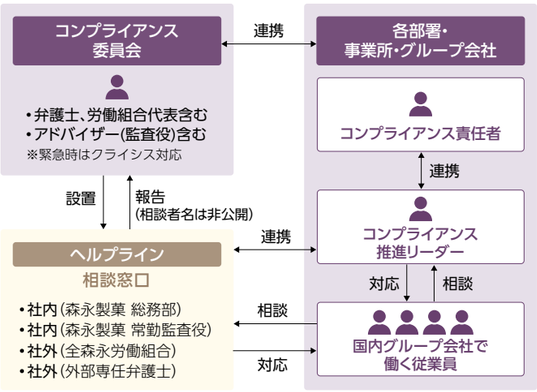
▶ 基本的な考え方

当社グループは、「コンプライアンスはあらゆる事業活動において、すべてに優先する課題である」との意識のもと、「森永製菓グループ行動憲章・行動規準」を制定し、これに基づいてコンプライアンスへの取り組みを推進しています。

▶ コンプライアンス経営体制

当社グループでは、「コンプライアンス規程」を制定するとともに、当社代表取締役社長が委員長を務める「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスに関する方針の策定・見直しや活動状況のモニタリングを実施する等、コンプライアンス経営の構築・推進を行っています。コンプライアンス違反事案が発生した場合には、社内規程に基づき、処分や処罰を含め、厳正に対処しています。

コンプライアンス経営体制図



▶ コンプライアンス推進に向けた2023年度の取り組み

当社グループでは、コンプライアンス風土のさらなる定着を図るために、「森永製菓グループ行動憲章・行動規準」を各事業所に掲示し、啓発用の冊子等を全従業員が所持するようにしています。

また、コンプライアンス意識の一層の向上を図るため、2023年度も、新入社員研修等の階層別研修、全社イントラネットで視聴可能な法務研修動画の作成等に加え、本社・各事業所においてハラスメント防止に関する研修や下請法、景品表示法等の各種法令に関する研修等、事業所のニーズや状況に応じた各種コンプライアンス研修を実施しました。

さらに、毎年1回国内グループ会社の全従業員を対象に、コンプライアンス経営の浸透、定着度の把握を目的としてコンプライアンス・アンケートを実施し、行動憲章や行動規準を意識した行動ができているか、その他コンプライアンス上の問題がないかをモニタリングしています。当該コンプライアンス・アンケートの結果やコンプライアンスに関する取り組み・課題等についてはコンプライアンス委員会において経営陣に報告のうえ議論を行い、当社グループのコンプライアンス状況の把握や今後の対策につながるようなレビューを行っています。コンプライアンス委員会の議論については適時取締役会にも報告しています。

コンプライアンス研修実績(2023年度)

研修名	対象	受講者数(延べ)
階層別研修	各年次・各職位該当者	192名
事業所研修	森永製菓およびグループ会社の各従業員	836名
役員研修	取締役・監査役(年1回以上)	15名

▶ 内部通報制度の運用

贈収賄を含む腐敗等の不正行為や、ハラスメント・差別等の人権に関する事案を含めた様々なコンプライアンス違反関連の通報が可能な窓口として全従業員を対象とする「ヘルプライン」(匿名可能の内部通報窓口)を設置しています。窓口は社内(総務部、常勤監査役)、社外(労働組合、外部弁護士)の4カ所を選択可能であり、腐敗防止を含むコンプライアンス違反の根絶に向け努めています。外部弁護士は男性と女性をそれぞれ選任し、相談者の選択の幅を広げています。また、相談者が被害を受けているコンプライアンス違反案件だけでなく、周りの従業員が被害を受けている場合や、違反かどうか疑問に思うあいまいな案件についても対応しています。なお、2023年度のヘルプライン利用件数はグループ全体で26件であり、各相談について、秘匿性を確保しつつ、適時適切に対応しました。今後も適切な制度運用によりコンプライアンス違反行為の早期発見と是正を図っていきます。

リスクマネジメント

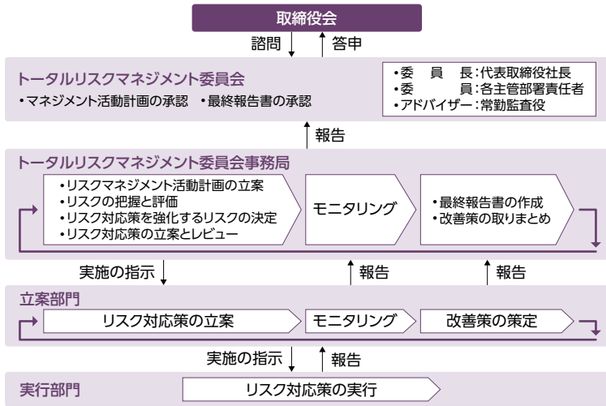
▶ 基本的な考え方

当社グループは、事業活動の中で顕在化しているリスクだけでなく、潜在的なリスクも含めて把握に努め、管理・対応を行う「トータルリスクマネジメント」を行っています。

▶ リスクマネジメント体制・リスクの把握と管理

当社グループは、「トータルリスクマネジメント規程」に基づき、想定リスクの把握とリスクの影響度・発生頻度の評価を行い、その結果について「トータルリスクマップ」を作成して、リスク対応の優先順位を決定しています。また、リスク対応策の立案部門と実行部門を明確にし、立案部門はリスク対応策の立案と実施状況のモニタリング、改善策の策定を行い、「トータルリスクマネジメント委員会」に報告する、という一連のPDCAを回しています。さらに、災害発生時においても、事業継続を確実に行うために、主要商品について事業継続マネジメント(BCM)の円滑な運用が図れるよう定期的に見直しを行っています。トータルリスクマネジメント委員会は、これらの取り組み結果等を取締役会に報告しています。

リスクマネジメント体制図



当社グループにおける主なリスクと対応

■ 短期・中期の視点から事業、業績および財政状態等に影響を与える可能性のある重要なリスク

リスク項目	想定されるリスク	影響度	発生頻度	当社グループの対応
サイバー攻撃	●個人情報、顧客情報および機密情報の漏えい ●生産ラインや物流機能等のサプライチェーンの停止	高	中	●セキュリティオペレーションセンターによる24時間監視の実施 ●セキュリティリスク診断の受診と結果に対する迅速・適切な対応 ●セキュリティに係る各種規程類の適宜適切な更新と、全従業員に向けたセキュリティ教育の徹底 ●システム面のセキュリティ強化 ●インシデント発生時の迅速かつ適切な関係各所との連携による対処・回復
商品欠陥・リコール	●商品への異物混入等による規定された品質水準を満たさない商品の市場への出荷	高	中	●品質方針・品質保証規則等に基づく体系的な品質保証体制の構築 ●商品開発段階での「品質アセスメントシステム」による原材料および商品の安全性・適法性その他重要項目の確認 ●製造委託先の管理・点検 ●品質事故発生に備えた「クライシス対応要領」の整備
労働災害	●従業員の生命身体を脅かす事故の発生による貴重な人材の喪失(製造等の業務実施中における事故/交通事故)	高	中	●「森永製菓グループ労働安全衛生方針」の制定・社内外への周知、安全で快適な職場環境の推進 ●労働災害に関する情報を共有し、事故防止に向けた、安全対策労使会議の実施
固定資産の投資	●投資当初に想定・計画した通りの成果が獲得できず、固定資産の減損が発生すること	高	中	●投資管理規程に則った以下の投資マネジメントの実施 ▷ 一定水準以上の投資を行う場合は取締役会決議を得るものとし、定性・定量・リスクアセスメント等の多面的な視点による包括的な評価を実施 ▷ 投資回収状況についての継続的なモニタリング、変化点の適時把握と適切なリカバリープランの実行
不正持ち出しによる個人情報等の情報漏えい	●役員、従業員の不正持ち出しによる顧客の個人情報等の機密情報・重要情報の漏えい	高	中	●個人情報取扱い規程、個人情報取扱い細則、個人情報の取扱いに関する運用マニュアルの制定・運用
台風・高潮・水害・洪水によるサプライチェーンの停止	●工場や倉庫、従業員の被災、物流寸断等による調達・生産・物流・販売活動の停止 ●工場の浸水による固定資産および棚卸資産に関する災害損失の発生	中	中	●ハザードマップ、避難場所の確認、防災設備点検、防災訓練、非常食点検等の実施 ●台風や大雨の襲来が予測される場合の配送センター、製品倉庫等の周辺状況の把握および関係先への注意喚起
感染症のまん延	●従業員の感染症罹患による生産ライン、物流機能等のサプライチェーンの停止 ●本社、販売事業所の従業員の感染症罹患による間接業務の運用の非効率化	中	中	●「感染症がまん延した時の対応方針」の更新による未発生時・初期段階での周知、準備の徹底 ●社内感染対策としての衛生用品の備蓄

■ 中期・長期の視点から事業、業績および財政状態等に影響を与える可能性のある重要なリスク

リスク項目	想定されるリスク	影響度	発生頻度	当社グループの対応
原材料調達・資材調達	●気候変動・人口動態・政情不安・為替変動等の環境変化による原料不足および代替原料の調達不能	高	高	●生産地、サプライヤー等調達拠点の分散・多様化 ●重要原材料のサステナブル化、サプライヤーのサステナビリティへの取り組みの推進 ●適正在庫水準の維持 ●為替変動をヘッジするための為替予約等の実施
温室効果ガス排出規制への対応コストの増加	●温室効果ガス排出規制によるエネルギーに関する追加コストの発生	中	高	●スマートファクトリー化の推進による高効率な生産体制への転換 ●老朽化設備の省エネ設備への更新 ●高崎森永㈱における、オンサイトPPAによる太陽光発電電力の受電開始 ●再生可能エネルギー導入の推進
省エネ政策への対応コストの増加	●省エネ対応に伴う製造設備投資に起因する追加コストの発生	高	中	
サクセッションプランの停滞	●サクセッションプランの適切な作成・運用がなされないことによる経営者の継続的輩出不能	高	中	●役員候補、部長候補、マネジャー候補の選定および毎年の見直し、候補者に対する選抜育成と計画配置の実施 ●内部選抜・育成と並行した外部キャリア採用による多様な人材の確保

より詳細な情報は、当社WEBサイト「有価証券報告書」をご覧ください。 https://pdf.irpocket.com/C2201/XVHq/CK0e/dhux.pdf

役員一覧

（2024年6月27日現在）

取締役

代表取締役社長
太田 栄二郎
1959年6月30日生

重要な兼職
一般財団法人森永エンゼル財団
理事長
全日本菓子協会会長
一般社団法人日本食品・バイオ知的財産権センター会長

取締役在任期間	13年
取締役会への出席状況	15回/15回
担当	監査部
所有する当社株式の数（うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数）	43,086株（20,186株）

•略歴
1982年 4月 当社入社
2011年 6月 当社取締役就任冷菓事業本部長委嘱
2014年 4月 当社営業本部長委嘱
2014年 6月 当社取締役上席執行役員就任
2015年 6月 当社取締役常務執行役員就任
2017年 6月 当社取締役専務執行役員就任
2019年 6月 当社代表取締役社長就任（現任）
2020年 6月 一般財団法人森永エンゼル財団理事長就任（現任）
2021年 6月 全日本菓子協会会長就任（現任）
2024年 6月 一般社団法人日本食品・バイオ知的財産権センター会長就任（現任）

取締役常務執行役員
森 信也
1962年3月14日生

取締役在任期間	5年
取締役会への出席状況	15回/15回
担当	研究所、品質保証部、お客様サービスセンター、知財戦略部
所有する当社株式の数（うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数）	12,100株（7,100株）

•略歴
1984年 4月 当社入社
2013年 6月 当社ヘルスケア事業部長
2016年 4月 当社執行役員健康事業本部長
2018年 4月 当社執行役員研究所副所長
2019年 1月 当社執行役員研究所長
2019年 6月 当社取締役上席執行役員就任
研究所長委嘱
2023年 6月 当社取締役常務執行役員就任（現任）

取締役常務執行役員
藤井 大右
1964年10月18日生

取締役在任期間	5年
取締役会への出席状況	15回/15回
担当	経営戦略部、総務部、戦略投資部、DX推進部
所有する当社株式の数（うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数）	10,040株（7,140株）

•略歴
1987年 4月 当社入社
2018年 4月 当社総務部長
2019年 4月 当社執行役員総務部長
2019年 6月 当社取締役上席執行役員就任
2019年 8月 当社経営戦略部長委嘱
2022年 7月 当社総務部長委嘱
2022年 9月 当社戦略投資部長委嘱
2023年 6月 当社取締役常務執行役員就任（現任）

取締役上席執行役員
松永 秀樹
1967年2月16日生

取締役在任期間	2年
取締役会への出席状況	15回/15回
担当	営業本部、物流部
所有する当社株式の数（うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数）	14,632株（3,032株）

•略歴
1990年 4月 当社入社
2010年10月 当社菓子食品営業部広域営業部長
2014年 4月 当社営業本部営業戦略部長
2018年 4月 当社執行役員営業本部営業戦略部長
2019年 4月 当社執行役員営業本部菓子食品営業部長
2019年10月 当社執行役員営業本部長
2021年 4月 当社上席執行役員営業本部長
2022年 4月 当社上席執行役員マーケティング本部長
2022年 6月 当社取締役上席執行役員就任（現任）
マーケティング本部長委嘱

取締役上席執行役員
髙木 哲也
1963年8月16日生

重要な兼職
株式会社森永ファイナンス
代表取締役社長

取締役在任期間	2年
取締役会への出席状況	15回/15回
担当	経理部、コーポレートコミュニケーション部
所有する当社株式の数（うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数）	4,252株（3,052株）

•略歴
1986年 4月 富士ゼロックス株式会社（現富士フイルムビジネスイノベーション株式会社）入社
2015年 7月 同社執行役員総合企画部長
2017年 7月 同社エグゼクティブカウンセラー
2018年 4月 ユニゾホールディングス株式会社常務執行役員経営企画部門副担当
2019年 7月 ツインバード工業株式会社（現株式会社ツインバード）最高財務責任者執行役員管理本部長
2021年11月 当社入社
2022年 4月 当社上席執行役員
2022年 6月 当社取締役上席執行役員就任（現任）
株式会社森永ファイナンス代表取締役社長就任（現任）

取締役上席執行役員
高波 健二
1972年3月6日生

取締役在任期間	—
取締役会への出席状況	—
担当	マーケティング本部、サステナブル経営推進部、ダイレクトマーケティング事業部
所有する当社株式の数（うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数）	500株（0株）

•略歴
1994年 4月 当社入社
2016年 4月 当社マーケティング本部
菓子食品マーケティング部長
2017年 4月 当社マーケティング本部
冷菓マーケティング部長
2021年 4月 株式会社アントステラ代表取締役社長就任
2024年 4月 当社上席執行役員
2024年 6月 当社取締役上席執行役員就任（現任）

社外取締役（独立役員）
浦野 邦子
1956年10月19日生

重要な兼職
横河電機株式会社社外取締役
日本製鉄株式会社社外取締役

取締役在任期間	3年
取締役会への出席状況	15回/15回
所有する当社株式の数	0株

•略歴
1979年 4月 株式会社小松製作所入社
2014年 4月 同社執行役員人事部長
2016年 4月 同社常務執行役員人事部長
2018年 6月 同社取締役常務執行役員就任
2021年 6月 横河電機株式会社社外取締役就任（現任）
当社社外取締役就任（現任）
2022年 6月 日本製鉄株式会社社外取締役就任（現任）

•選任理由
機械業界における経営者としての豊富な経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとらわれない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言により、コーポレート・ガバナンス強化に寄与していただけるものと判断しています。

社外取締役（独立役員）
澤村 環
1962年10月3日生

重要な兼職
タカラスタンダード株式会社
社外取締役

取締役在任期間	—
取締役会への出席状況	—
所有する当社株式の数	0株

•略歴
1985年 8月 ネスレ日本株式会社入社
1991年 7月 アサツーインターナショナル株式会社入社
1992年10月 株式会社電通東日本入社
2007年10月 アフラック生命保険株式会社入社
2008年 4月 同社広告宣伝部長
2015年 1月 同社マーケティング部門担当執行役員
2023年 1月 同社顧問（現任）
2023年 8月 ホームサーブ株式会社顧問（現任）
2024年 6月 タカラスタンダード株式会社社外取締役就任（現任）
当社社外取締役就任（現任）

•選任理由
保険業界、サービス業界における執行役員、顧問としての豊富な経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとらわれない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言により、コーポレート・ガバナンス強化に寄与していただけるものと判断しています。

社外取締役（独立役員）
榊 真二
1957年1月23日生

重要な兼職
株式会社サンエー社外取締役（監査等委員）
株式会社千趣会社外取締役

取締役在任期間	2年
取締役会への出席状況	15回/15回
所有する当社株式の数	0株

•略歴
1980年 4月 東急不動産株式会社入社
2006年 4月 同社執行役員経営企画部統括部長
2007年 6月 株式会社東急ハンズ（現株式会社ハンズ）取締役常務執行役員就任
2011年 4月 同社代表取締役社長就任
2014年 6月 東急不動産ホールディングス株式会社取締役就任
2015年 4月 東急リバブル株式会社代表取締役社長就任
2019年 4月 同社取締役会長就任
2022年 4月 同社顧問（現任）
2022年 5月 株式会社サンエー社外取締役（監査等委員）就任（現任）
2022年 6月 当社社外取締役就任（現任）
2024年 3月 株式会社千趣会社外取締役就任（現任）

•選任理由
小売業界、不動産業界における経営者としての豊富な経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとらわれない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言により、コーポレート・ガバナンス強化に寄与していただけるものと判断しています。

監査役

常勤監査役
福永 俊朗
1960年2月4日生

監査役会への出席状況	16回/16回
取締役会への出席状況	15回/15回
所有する当社株式の数	5,100株

•略歴
1982年 4月 当社入社
2006年 6月 当社執行役員研究所開発企画室長
2011年 6月 当社執行役員中京工場長
2014年 1月 森永アメリカフーズ株式会社
代表取締役社長就任
2017年 4月 当社執行役員研究所長
2017年 6月 当社取締役上席執行役員就任研究所長委嘱
2019年 1月 森永アメリカフーズ株式会社
代表取締役社長就任
2022年 6月 当社常勤監査役就任（現任）

社外常勤監査役（独立役員）
笹森 建彦
1962年8月7日生

監査役会への出席状況	12回/12回
取締役会への出席状況	11回/11回
所有する当社株式の数	400株

•略歴
1985年 4月 三菱商事株式会社入社
2007年 9月 PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors社（インドネシア）取締役就任
2013年 6月 日本食品化工株式会社取締役執行役員就任
2017年 4月 三菱商事株式会社リスク管理室長
2018年 4月 東洋ゴム工業株式会社（現 TOYO TIRE株式会社）経営企画本部長
2019年 1月 同社執行役員
2019年 3月 同社取締役就任
2023年 6月 当社社外監査役就任（現任）

•選任理由
食品業界、製造業界における豊富な経営経験と米国デラウェア州公認会計士としての高度な専門知識を有していることから、その知見と経験に基づく幅広い見地から客観的・中立的な監査をしていただけるものと判断しています。

社外監査役（独立役員）
上野 佐和子
1964年8月12日生

重要な兼職
上野佐和子公認会計士事務所所長
空港施設株式会社社外監査役
スミダコーポレーション株式会社
社外取締役（監査委員）

監査役会への出席状況	12回/12回
取締役会への出席状況	11回/11回
所有する当社株式の数	0株

•略歴
1988年 4月 株式会社第一勧業銀行（現株式会社みずほ銀行）入行
1996年10月 太田昭和監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）入所
2008年10月 同所パートナー
2017年 9月 有限責任監査法人トーマツ入所 パートナー
2019年 9月 同所ディレクター（2020年12月同所退所）
2021年 1月 金融庁入庁 証券取引等監視委員会事務局証券取引特別調査官
2023年 4月 上野佐和子公認会計士事務所開設 所長就任（現任）
2023年 6月 当社社外監査役就任（現任）
空港施設株式会社社外監査役就任（現任）
2024年 3月 スミダコーポレーション株式会社社外取締役（監査委員）就任（現任）

•選任理由
公認会計士としての高度な専門知識と豊富な経験、金融庁における業務経験を有していることから、その知見と経験に基づく幅広い見地から客観的・中立的な監査をしていただけるものと判断しています。

社外監査役（独立役員）
岸 日出夫
1958年5月13日生

重要な兼職
東京都立大学法科大学院教授

監査役会への出席状況	—
取締役会への出席状況	—
所有する当社株式の数	0株

•略歴
1988年 4月 裁判官任官
2019年 2月 高松地方裁判所所長
2020年12月 長野地方・家庭裁判所所長
2022年 4月 千葉家庭裁判所所長
2024年 4月 東京都立大学法科大学院教授（現任）
2024年 6月 当社社外監査役就任（現任）

•選任理由
裁判官および大学教員として高度な専門知識と経験を有していることから、その知見と経験に基づく幅広い見地から客観的・中立的な監査をしていただけるものと判断しています。

11年間財務・非財務サマリー

財務情報

会計年度	単位	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度※6	2021年度※6	2022年度※6	2023年度※6
売上高	(百万円)	164,603	177,929	181,868	199,479	205,022	205,368	208,878	168,240	181,251	194,373	213,368
営業利益	(百万円)	3,858	5,939	11,456	17,612	19,751	20,217	21,230	19,176	17,685	15,235	20,273
経常利益	(百万円)	4,446	6,530	12,062	18,325	20,422	20,767	21,950	19,782	18,247	15,757	21,039
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	8,090	3,806	8,092	11,115	10,289	12,816	10,824	13,416	27,773	10,059	15,154
設備投資額	(百万円)	14,517	2,393	7,406	3,750	7,310	7,983	10,661	20,404	20,411	9,995	14,998
減価償却費	(百万円)	6,808	6,581	6,130	5,771	5,820	5,835	6,230	7,909	10,032	10,087	9,492
研究開発費	(百万円)	1,984	2,005	2,152	2,210	2,205	2,194	2,240	2,217	2,686	2,892	3,206
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	7,684	11,182	16,715	18,400	17,788	20,897	20,994	12,127	24,825	△2,966	30,174
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△6,459	△3,022	△2,091	△29,736	8,154	△20,025	16,993	△19,862	9,312	△14,209	△5,345
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△5,764	△1,491	△2,311	△2,398	△17,906	△11,888	△4,375	△4,084	△5,943	△7,348	△14,073
フリーキャッシュ・フロー※1	(百万円)	625	8,159	14,223	15,663	13,943	15,871	7,988	△7,735	34,318	△17,080	24,829
会計年度末												
総資産※2	(百万円)	144,441	151,310	163,085	183,112	177,920	175,837	188,060	202,910	214,300	205,226	223,644
純資産	(百万円)	62,594	69,393	77,223	91,763	100,331	97,193	105,487	123,706	131,174	125,856	132,653
有利子負債※3	(百万円)	26,200	26,764	26,446	26,282	11,265	10,666	10,000	10,000	10,000	19,000	19,000
財務指標												
売上高営業利益率	(%)	2.3	3.3	6.3	8.8	9.6	9.8	10.2	11.4	9.8	7.8	9.5
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	14.4	6.0	11.5	13.6	11.0	13.2	10.8	11.8	22.0	7.9	11.8
総資産経常利益率(ROA)※2	(%)	3.1	4.4	7.7	10.6	11.3	11.7	12.1	10.1	8.7	7.5	9.8
自己資本比率※2	(%)	41.5	43.8	45.7	48.7	55.0	54.8	55.7	60.5	60.7	60.7	58.7
D/Eレシオ	(倍)	0.44	0.40	0.35	0.29	0.12	0.11	0.10	0.08	0.08	0.15	0.14
1株当たり純資産(BPS)※4	(円)	575.65	637.05	716.25	856.75	941.11	958.61	1,040.39	1,220.62	1,301.97	1,322.63	1,448.01
1株当たり当期純利益(EPS)※4	(円)	77.69	36.56	77.74	106.80	98.88	123.57	107.59	133.36	276.29	104.38	165.60
1株当たり配当金※4	(円)	15.00	15.00	17.50	22.50	25.00	33.00	36.00	40.00	45.00	50.00	55.00
配当性向	(%)	19.3	41.0	22.5	21.1	25.3	26.7	33.5	30.0	16.3	47.9	33.2
純資産配当率(DOE)	(%)	2.8	2.5	2.6	2.9	2.8	3.5	3.6	3.5	3.6	3.8	4.0
総還元性向※5	(%)	19.5	41.5	22.9	21.5	26.7	92.5	33.6	30.1	21.5	157.9	90.2

※1 定期預金の預入による支出および定期預金の払戻による収入については除外して算定しています
※2 2018年度より「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」を適用しています。2014年度～2017年度の数値については、当該会計基準等を遡及適用した後の数値となっています
※3 有利子負債は連結貸借対照表に計上されている負債のうち、リース債務を除く利子を支払っている負債を対象としています
※4 2016年10月1日付で、普通株式5株を1株とする株式併合を実施しております。また、2024年1月1日付で、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しております。2012年度の期首に当該株式併合、株式分割が行われたと仮定して算定しています
※5 基準日が当事業年度に属する配当金総額および当事業年度に取得した自己株式の合計額を親会社株主に帰属する当期純利益で除算しています
※6 2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月)等を適用。2020年度に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値

非財務情報

			単位	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
従業員数※7	連結		(人)	2,927 (2,323)	2,978 (2,613)	3,056 (2,330)	3,256 (2,186)	3,169 (1,950)	2,717 (1,712)	2,711 (1,687)	2,825 (1,597)	2,937 (1,658)	3,076 (1,673)	3,093 (1,832)
女性管理職比率※8	単体		(%)	4.2	4.4	4.2	4.6	5.2	6.7	7.7	8.3	9.4	11.6	11.9
持続可能な原材料調達比率※9	国内	カカオ豆	(%)									9	34	78
		パーム油	(%)									2	9	52
		紙	(%)									98	99.9	100
CO_2排出量※10※11	国内	Scope1	(千t-CO_2)	63.9	58.0	55.3	57.0	56.7	24.0	20.6	21.4	22.3	22.3	21.0
		Scope2	(千t-CO_2)						50.1	46.9	47.5	53.4	54.0	48.8
	海外	Scope1	(千t-CO_2)	4.7	9.0	14.3	18.4	15.1	2.8	3.4	3.3	3.7	4.0	4.4
		Scope2	(千t-CO_2)						6.6	7.2	6.3	6.8	6.8	7.3
水資源使用量※11※12	国内		(千t)	1,556.0	1,487.9	1,482.5	1,548.7	1,529.9	1556.3	1592.8	1,602.1	1,599.0	1,706.1	1631.4
	海外		(千t)	130.6	215.3	182.6	246.6	208.9	158.7	148.0	169.7	179.4	203.5	215.5
廃棄物排出量※13	国内		(t)	11,410	10,093	9,796	9,962	9,843	9,716	9,556	9,393	10,843	9,554	9,798
	海外		(t)	301	1,109	1,210	1,264	860	515	616	588	690	757	868

※7 各年度の3月31日時点のデータ。従業員数は就業人員数(当社グループから当社グループ外への出向者を除き、当社グループ外から当社グループへの出向者を含む)であり、臨時従業員は( )内に年間の平均人員を外数で記載しています。臨時従業員には、パートタイマーおよび嘱託契約の従業員を含み、派遣社員を除いています
※8 森永製菓(株)単体における、各年度の4月1日時点の数値。2023年度より算出方法を変更(「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出)。前期比較に用いる2022年度実績は、当該基準を遡って適用した後の数値としています
※9 紙は製品の包材が対象
※10 2018年度以降の国内についてはグループ連結における数値。2019年度以降の海外についてはグループ連結における数値。それ以前までは国内・海外ともに生産拠点における数値。2017年度以前のCO_2算出時における換算係数は2003年に設定した社内管理固定係数0.378kg-CO_2/kWhを使用
※11 2020年度以降の国内グループ連結・2023年度以降の海外グループ連結のCO_2排出量(Scope1、2)および水資源使用量はLRQAリミテッドによる第三者保証を受けています
※12 2017年度以前は国内・海外ともに生産拠点における数値。2018年度以降の国内についてはグループ連結数値
※13 国内・海外ともに生産拠点における数値

企業情報／株式情報／第三者保証

会社情報

（2024年3月31日現在）

社名　：森永製菓株式会社（Morinaga & Co., Ltd.）
代表者　：代表取締役社長　太田　栄二郎
本社所在地　：〒105-8309　東京都港区芝浦1-13-16
創業　：1899（明治32）年8月15日　森永西洋菓子製造所　創業
会社設立　：1910（明治43）年2月23日
資本金　：186億12百万円
事業内容　：菓子（キャラメル、ビスケット、チョコレート等）、食品（ココア、ケーキミックス等）、
：冷菓（アイスクリーム等）、健康（ゼリー飲料等）の製造、仕入れおよび販売
売上高　：【森永製菓グループ連結】2,133億68百万円　【単体】1,733億40百万円
従業員数　：【森永製菓グループ連結】3,093名　【単体】1,504名（平均年齢43.5歳）

事業所および関連会社

（2024年6月30日現在）

主な事業所
本社
北海道支店
東北支店
東京支社
関東信越支店
中部支店
関西支店
中四国支店
九州支店
小山工場
鶴見工場
三島工場
中京工場
研究所

国内グループ会社
- **食料品製造**
  森永エンゼルデザート株式会社
  森永デザート株式会社
  高崎森永株式会社
  株式会社アントステラ
  森永市場開発株式会社
- **食料卸売**
  森永商事株式会社
- **不動産およびサービス**
  森永高滝カントリー株式会社
- **その他**
  株式会社森永ファイナンス
  株式会社森永生科学研究所
  森永ビジネスパートナー株式会社
  株式会社SEE THE SUN★
  バクテクス株式会社★

海外グループ会社
台湾森永製菓股份有限公司（台湾台北市）
上海森永食品有限公司（中国上海市）
森永食品（浙江）有限公司（中国浙江省）
Morinaga America, Inc.（米国カリフォルニア州）
Morinaga America Foods, Inc.（米国ノースカロライナ州）
Morinaga Asia Pacific Co., Ltd.（タイ バンコク市）

★=持分法適用非連結子会社

株式・株主情報

（2024年3月31日現在）

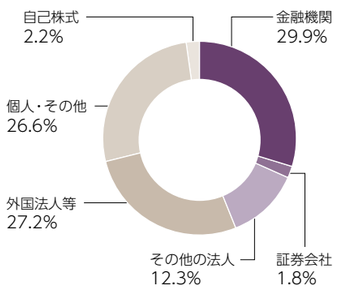
上場証券取引所　：東証プライム
業種　：食料品
証券コード　：2201
単元株式数　：100株
事業年度　：4月1日から翌年3月31日まで
発行可能株式総数　：200,000,000株
発行済株式数　：普通株式 90,677,454株（自己株式2,037,084株を除く）
株主数　：38,029人

大株主の状況※

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	12,124	13.3
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	6,947	7.6
森永製菓取引先持株会	6,512	7.1
明治安田生命保険相互会社	2,242	2.4
株式会社三菱UFJ銀行	1,704	1.8
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,563	1.7
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,560	1.7
森永乳業株式会社	1,372	1.5
三井物産株式会社	1,372	1.5
株式会社みずほ銀行	1,278	1.4

※当社は自己株式2,037,084株を保有していますが、上記大株主から除いています。持株比率については、自己株式を控除して算出しています。

株式の所有者別分布状況



外部評価

2024 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent
2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）
2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数
FTSE4Good
FTSE Blossom Japan Index
CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION

https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing

第三者保証

森永製菓グループは、「森永製菓グループ統合報告書2024」に掲載する情報の信頼性、正確性を高めるために、本報告書に掲載する下記の情報について、2020年度よりLRQAリミテッドによる保証を受けています。

保証の対象項目	CO_2排出量 P.63、85-86	水資源使用量 P.85-86

より詳細な情報は、当社のWEBサイト「ESGデータ」内 第三者保証 保証声明書をご覧ください。
https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/data/pdf/3rd-e_2024.pdf

管掌役員保証

高波 健二
取締役上席執行役員
サステナブル経営推進部　担当

「森永製菓グループ統合報告書2024」の発行にあたって

当社グループは、2021年度より「2030経営計画」をスタートさせ、「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」というビジョンを掲げて、企業活動を推進しています。株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様に、森永製菓グループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みへの理解を深めていただけるよう、2021年度から統合報告書を発行しています。

今年で4回目の制作となる本報告書では、2024中期経営計画をわかりやすくお伝えするとともに、中長期のグローバル成長に向けた海外事業の戦略や、新たな事業の芽として育成する「パセノール™」の取り組みを特集として掲載いたしました。当社グループの取り組みや方向性をご理解いただく一助となれば幸いです。

本報告書は、サステナブル経営推進部が中心となり、多くの関係部署メンバーから構成された「統合報告書制作タスクチーム」で制作をしています。私は、本報告書の制作に関する統括責任を担う取締役上席執行役員として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを、ここに表明します。

今後も、ステークホルダーの皆様との対話を重視し、開示内容とコミュニケーションのさらなる充実を目指してまいります。ぜひご一読いただき、忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。

編集方針

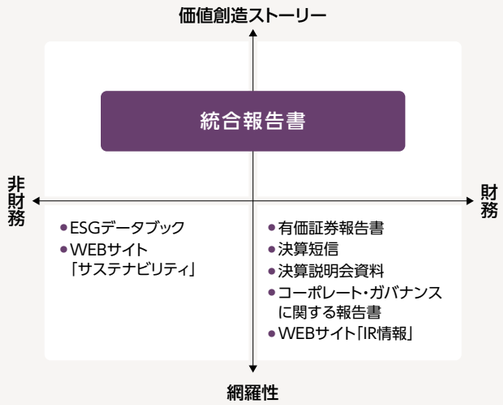
森永製菓グループでは、2021年度より新たな企業理念のもと、持続的な企業価値の向上を目指し、長期経営計画「2030経営計画」をスタートしました。この統合報告書は、当社グループが企業理念を通じて目指す未来と、その実現に向けた短期・中期・長期の価値創造戦略を、国内外に向けて発信し、理解・共感を深めていただくことを目的として作成しました。本報告書を通じて、ステークホルダーの皆様との対話と相互理解を深め、価値創造の歩みをより確かなものにしていきたいと考えています。本報告書では、国際統合報告フレームワーク・価値協創ガイダンスを参考に、企業理念の実現に向けた財務・非財務両面からなる重要課題とその課題解決に向けた取り組みをわかりやすくお伝えすることを目指しています。

より詳細な情報は、当社のWEBサイトをご覧ください。

森永製菓グループ企業情報　https://www.morinaga.co.jp/company/

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

- **参照ガイドライン**
国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省の「価値協創ガイダンス」
- **報告対象期間**
2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）
ただし、過去の情報や最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外の情報についても報告しています。
- **報告対象範囲**
森永製菓グループ※について報告しています。ただし、グループ全体の情報を十分に把握できていない場合は、対象範囲等を明示して報告しています。

※原則として、森永製菓（株）とその連結子会社（2024年3月31日現在）を「森永製菓グループ」または「当社グループ」と表記しています。

情報開示体系